

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL



**El protocolo familiar como mecanismo para garantizar
la preservación de la empresa familiar.**

AUTORES:

Juan Francisco Vizcay LU: 1043913

Francisco Javier Ramírez LU: 1058040

CARRERA:

Licenciatura en Administración de Empresas

TUTOR:

De Arteche, Mónica

AÑO:2019

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

AGRADECIMIENTOS

Durante este trabajo de investigación contamos con los aportes de diferentes personas, las cuales nos ayudaron y contribuyeron brindándonos su tiempo, apoyo y conocimientos a lo largo de cada una de las etapas que fuimos atravesando.

En primer lugar, queremos agradecerle a la Dra. Mónica de Arteche, a quien consideramos una parte fundamental en el desarrollo de este trabajo, aconsejándonos y acompañándonos de la mejor manera posible con su apoyo incondicional y brindándonos aliento para lograr el objetivo final.

También queremos agradecer a los profesionales que compartieron sus conocimientos y experiencias, que fueron de vital importancia para llevar a cabo la investigación: Ana Bravo, Leandro Glikin, María de los Ángeles Lucero Brigas, Lorenzo Daniel Ibarra, Francisco Sánchez e Ignacio Vizcay

Por último, no queremos dejar de mencionar a nuestras familias por el apoyo brindado a lo largo de toda la carrera y sobre todo en este momento.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar la implementación del protocolo familiar en las empresas familiares para contribuir con su continuidad a través de las generaciones.

A partir de los objetivos planteados, se buscó comprender de que forma el protocolo familiar ayuda a manejar y resolver los conflictos que son característicos de este tipo de empresas. Por otro lado, identificar la importancia y las ventajas principales de su implementación en la empresa familiar; y por último, establecer los órganos necesarios para llevar a cabo una sucesión exitosa.

En función de estas metas, el trabajo se dividió en tres partes. En el inicio, se encuentra el marco teórico que, a partir de las investigaciones realizadas y la recolección de información bibliográfica de diferentes artículos, libros, y documentos, se separó en tres grandes capítulos; el primero hace referencia a la empresa familiar y sus características particulares, que la diferencian de otros tipos de empresas; el segundo, permite comprender el significado del protocolo familiar y su importancia dentro de la empresa familiar y por último, el papel del protocolo familiar en la sucesión de las empresas familiares.

Luego, en concordancia con los objetivos planteados, se realizó un trabajo de campo que abarcó entrevistas a empresas consultándoles sobre la implementación del protocolo familiar en sus organizaciones y cuestiones relacionadas con las sucesiones que habían atravesado. También se realizaron entrevistas a expertos, consultores especialistas en asesorar a las empresas familiares, donde se logró información muy valiosa para poder comprender con mayor profundidad los temas tratados. Por último, se analizaron dos casos de empresas familiares que cuentan con un protocolo familiar y atravesaron alguna situación en donde su utilización resultó beneficiosa.

Las entrevistas fueron analizadas realizando un resumen con los puntos mas importantes de cada una que dieron origen a algunos indicadores en donde aplicamos el método de análisis Osgood.

A modo de cierre, se realizó una conclusión sobre el trabajo de investigación, en la cual, a partir de los resultados obtenidos y los diferentes análisis realizados, se logró responder a los objetivos planteados en un principio y se dieron a conocer las implicancias propuestas.

Nuestro propósito será por lo tanto, a través de una investigación teoría y de campo, evaluar en qué medida el protocolo familiar es una herramienta esencial para la subsistencia de las empresas familiares a través de las generaciones.

PALABRAS CLAVE: Empresa familiar, Protocolo Familiar, Sucesión

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the implementation of a family protocol in a family owned business and how it contributes to its continuity through the following generations.

Based on the objectives set, we sought to understand how the family protocol helps to manage and resolve conflicts that are characteristic of this type of companies. In addition, it seeks to identify its importance and the main advantages of its implementation in the family business; and finally, it establishes which building blocks are necessary to carry out a successful succession.

Our purpose will be, therefore, a research of the theory and field analysis, to assess to what extent the family protocol is an essential tool for the survival of family businesses across generations.

Based on these goals, the work was divided into three parts. The first part is composed of the theoretical framework gathered from the research and recollection of bibliographic information from different sources such as articles, books, and research papers. This part is then sub-divided into three major chapters; the first one refers to the family business and its particular characteristics; the second seeks to understand the meaning of the family protocol and its importance and finally the last part explains what is the role of family protocol in the succession process of family businesses.

Then, in accordance with the objectives set, a fieldwork was conducted which consisted of interviews with different companies, consulting them on the implementation of the family protocol in their organizations and other matters related to the different successions they had gone through. Interviews with expert consultants specialized in advising family businesses were also performed and resulted very valuable in order to better understand the issues this type of companies address. Finally, we analyzed two cases of family businesses, which have a family protocol in place, and went through some situation in which its uses were beneficial.

From the interviews conducted, indicators were generated of the most relevant points of these interviews and were subsequently analyzed using the Osgood method.

Finally, a conclusion was drawn about this research work, in which, based on the results obtained and the different analysis carried out, it was possible to answer the investigation questions set out in the beginning.

INDICE

PARTE I: JUSTIFICACION	11
1.1 INTRODUCCION	11
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION	13
1.3 HIPOTESIS	13
1.4 OBJETIVOS	13
1.5 ALCANCE	13
PARTE II: MARCO TEORICO	14
2.1 LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS PARTICULARIDADES	14
2.1.1 Concepto y características de la empresa familiar	14
2.1.2 Organización y desafíos de la empresa familiar.....	18
2.1.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares.....	22
2.2. EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR.	26
2.2.1 Concepto, finalidad y sujetos intervinientes.....	26
2.2.2 Cuestiones fundamentales y contenido del protocolo familiar.....	28
2.2.3 Implementación y ejecución del protocolo familiar.....	30
2.3 SUCESION EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y EL EFECTO DEL PROTOCOLO FAMILIAR	32
2.3.1 Los desbalances que generan la sucesión	32
2.3.2 Desarrollo de los continuadores.....	33
2.3.3 Los objetivos y la elección del sucesor en el proceso sucesorio.....	37
PARTE 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	41
3.1 PARADIGMA	41

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.3 CUADRO DE METODOLOGIA	44
PARTE 4: TRABAJO DE CAMPO	45
4.1 ANALISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESAS	45
4.1.1 Lorenzo Daniel Ibarra, actual Socio de la empresa IBEL S.R.L.	45
4.1.2 Ignacio Vizcay, actual Director de Marketing de la empresa Laboratorios Igaltext S.R.L.....	46
4.1.3 Francisco Sánchez, actual Director y Accionista de Sánchez y Compañía S.A.	49
4.2 ANALISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS	51
4.2.1 Maria de los Ángeles Lucero Brigas, actual Directora del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF)	51
4.2.2 Dr. Leandro Glikin, actual Director de CAPS Consultores.....	54
4.2.3 Ana Bravo, consultora asociada al Club Argentino de Negocios de Familiares (CANF).....	58
4.3 CUADRO DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS	61
4.4 ANÁLISIS DEL ESPACIO SEMÁNTICO – OSGOOD	61
4.4.1 Análisis OSGOOD: Entrevista Empresas.....	61
4.4.2 Análisis OSGOOD: Entrevista Expertos.....	63
4.5 ANALISIS DE DOCUMENTOS	64
4.5.1 Caso Rodriguez	64
4.5.2 Caso Randazzo	65
PARTE 5: CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS	67
5.1 CONCLUSION	67
5.2 IMPLICANCIAS	68

PARTE 6: BIBLIOGRAFÍA.....	70
PARTE 7: ANEXOS.....	73
7.1 ENTREVISTA A EMPRESA.....	73
7.1.1 Entrevista N°1: Lorenzo Daniel Ibarra, actual Socio de la empresa IBEL S.R.L.....	73
7.1.2 Entrevista N°2: Ignacio Vizcay, Actual Director de Marketing de la Empresa Laboratorios IgalTex S.R.L.....	76
7.1.3 Entrevista N°3: Francisco Sánchez, actual Director y Accionista de Sánchez y Compañía S.A.....	80
7.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	83
7.2.1 Entrevista N°1: Maria de los Ángeles Lucero Brigas, Directora del Instituto Argentado de la Empresa Familiar (IADEF).....	83
7.2.2 Entrevista N°2: Dr. Leandro Glikin, actual Director de CAPS Consultores... ..	89
7.2.3 Entrevista N°3: Ana Bravo, consultora asociada al Club Argentino de Negocios Familiares.....	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Definiciones de Empresa Familiar	14
Figura 2: Modelo de Dos Sistemas.....	18
Figura 3: Modelo de Tres Círculos	19
Figura 4: Modelo de los Cinco Círculos	21
Figura 5: Ventajas de la Empresa Familiar	23
Figura 6: Desventajas de la Empresa Familiar	24
Figura 7: Etapas en el Desarrollo de la Empresa Familiar	34

Figura 8: Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar	36
Figura 9: Triangulación Metodológica	43
Figura 10: Análisis OSGOOD, Congruencias de Respuestas en Entrevistas a las Empresas IBEL S.R.L., Laboratorios Igaltex S.R.L. y Sánchez y Compañía S.A.	62
Figura 11: Análisis OSGOOD, Congruencias de Respuestas en Entrevistas a Maria de los Ángeles Lucero, Leonardo Glikin y Ana Bravo.....	63

PARTE I: JUSTIFICACION

1.1 INTRODUCCION

Las empresas familiares son una organización que tiene características singulares que la distinguen del resto de las organizaciones, ya que coinciden en ella dos realidades totalmente contrapuestas: la familia y la empresa.

Juegan un papel sumamente importante dentro del territorio argentino y a nivel mundial. Globalmente tienen un fuerte impacto en la economía de los países por la generación de empleo, riqueza y producción de cada región.

Las empresas familiares aportan determinados valores que contribuyen no solo a su propio desarrollo, sino que su modelo de gestión contribuye a generar una sociedad más justa debido a su mayor responsabilidad hacia los trabajadores, el afán de superación y la transmisión de valores éticos de una a otra generación. Según los datos del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), del total de empresas que existen en nuestro país, el 90% son empresas familiares, mueven el 70% del empleo privado y general el 68% del PBI. A pesar de esto, solo el 4% sobrevive a la tercera generación y apenas el 1% a la cuarta.

De acuerdo con Echezárraga (2010), en Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen en cada generación y en Brasil solo el 30% suelen pasar a la segunda generación. Asimismo en países desarrollados como Estados Unidos, solo el 13% llegan a la tercera generación, en el Reino Unido el 14% y en Canadá el 10%.

Para minimizar los riesgos y lograr que la empresa familiar tenga una vida prolongada en el tiempo y pueda traspasar las generaciones y la vida del fundador, podrían identificarse procesos, mecanismos y reglas de juego definidas entre los propietarios, la empresa y la familia, para alcanzar los objetivos propuestos y superar las complejidades generacionales.

Siguiendo a Sosa de Irigoyen en el libro de Favier Dubois (2010), podríamos definir el protocolo, como una herramienta que nace de la decisión de convocar

a la familia en la visión del negocio, buscando el fortalecimiento familiar (cultura, valores, historia, necesidades), armonizando intereses, precaviendo conflictos, y fijando lineamientos que ofrezcan soluciones negociadas. En este marco, es un instrumento de concertación familiar en el cual se plasma “la misión, visión y valores de la familia, la relación entre ellos, y sus políticas con respecto a la empresa”.

La implementación de un protocolo familiar dentro de la organización conlleva un acuerdo de voluntades que los titulares de la empresa celebran entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares y está destinado a facilitar la gestión empresarial, mantener el bienestar y asegurar la preservación de la organización para contribuir a finalidad última.

No obstante de todos los beneficios que trae aparejado el protocolo familiar, observamos que esta herramienta no es muy utilizada. Si tenemos en cuenta estudios internacionales podemos apreciar que la implementación del protocolo en las empresas familiares en los Estados Unidos es del 35% (según Survey of American Family Business, 2002), en Italia el 14% (según la Associazione Italiana delle Aziende Familiari) y, en España el 20% (según el Instituto de la Empresa Familiar). Asimismo, se estima que el 50% de las empresas internacionales familiares tienen Protocolo Familiar (según Business School, Laussane, Suiza).

Con relación a estos estudios, podemos concluir que probablemente la minoría de las empresas familiares en Argentina tiene protocolo familiar.

Dado el alto grado de importancia que tienen las pymes familiares y los numerosos conflictos que llevan a su extinción, consideramos de suma importancia abordar este tema pertinente.

Planteamos que la presente investigación tiene como propósito estudiar los aportes del protocolo familiar como una herramienta indispensable para lograr la continuidad de la empresa familiar a través de las generaciones.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿De qué manera el protocolo familiar contribuye a la supervivencia de las pymes familiares a la hora de la sucesión?

1.3 HIPOTESIS

- El protocolo familiar es un medio a través del cual se refuerza la gestión familiar y su continuidad.

1.4 OBJETIVOS

1. Entender como el protocolo familiar contribuye al manejo de conflictos entre los miembros de la empresa a la hora de la sucesión.
2. Identificar y comprender las utilidades principales que ofrece el protocolo familiar.
3. Reflexionar como llevar a cabo una sucesión de manera exitosa, y los órganos de la empresa que deben intervenir para ello.

1.5 Alcance

El alcance de nuestro trabajo de investigación es el análisis de las empresas familiares argentinas utilizando solamente datos de entes públicos y privados para tener una visión amplia y más definida de cómo estamos parado en la Argentina frente a diversos temas. No hicimos ningún tipo de estudio sobre empresas extranjeras, ni entrevistas a empresas extranjeras.

PARTE II: MARCO TEORICO

2.1 LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS PARTICULARIDADES

2.1.1 Concepto y características de la empresa familiar

Generalmente se suele confundir a la empresa familiar con “pequeña y mediana empresa”, sin embargo, muchas de las grandes empresas a nivel mundial lo son. Las empresas familiares abarcan desde los pequeños comercios a la calle, con pocos empleados normalmente miembros de la familia, hasta las grandes corporaciones con 100.000 o más empleados. Wal-Mart, Ford, Volkswagen, son algunas de las empresas familiares más reconocidas del mundo.

Las empresas familiares son emprendimientos económicos cuya propiedad y control de las decisiones puede recaer sobre una o más familias. Asimismo, los integrantes y miembros de la empresa familiar pueden ocupar distintos puestos, desde cargos de operarios hasta de dirección.

Si bien no existe una única definición de empresa familiar generalmente aceptada, pudimos sintetizar en el siguiente cuadro las definiciones de empresas familiares de diferentes autores.

Figura 1: Definiciones de Empresa Familiar

AUTORES (AÑO)	DEFINICION	CLAVES
Donelly (1964)	“Una empresa se considera un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia, y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.”	<ul style="list-style-type: none"> ○ Transferencia generacional ○ Implicación familiar

Barnes y Hershon (1976)	“La empresa es familiar cuando la participación en el capital que proporciona el control está en manos de un individuo de los miembros de una misma familia.”	<ul style="list-style-type: none"> ○Propiedad familiar ○Dirección familiar
Davis (1988)	“Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujetas a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y de la participación de los miembros de la familia en la dirección. La interacción entre familia y empresa establece el carácter fundamental del negocio y define su unidad.”	<ul style="list-style-type: none"> ○Propiedad familiar ○Dirección familiar ○Implicación familiar
Dyer (1986)	“Una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia.”	<ul style="list-style-type: none"> ○Propiedad familiar ○Dirección familiar
Ward (1987)	“Se define como aquella que será transferida a la siguiente generación de familia para su dirección y control.”	<ul style="list-style-type: none"> ○Transferencia generacional
Handler (1989)	“Es una organización donde las decisiones vienen determinadas por una familia que ejerce influencia mediante su participación en la empresa, así como en la elección de un candidato para la transferencia generacional.”	<ul style="list-style-type: none"> ○Propiedad familiar ○Dirección familiar ○Implicación familiar ○Transferencia generacional
Welsch (1993)	“Aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los	<ul style="list-style-type: none"> ○Propiedad familiar

	propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección.”	o Dirección familiar
--	---	----------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Cabrera, 1998

A pesar de la falta de consenso sobre lo que define a una empresa familiar, la mayoría de las definiciones giran en torno a 3 aspectos fundamentales: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicancia familiar y la transferencia generacional.

Cabrera (1998) describe estos puntos como:

- o **La propiedad/dirección**

El primer aspecto aborda el tema de la propiedad y/o la dirección de las empresas familiares. Pueden estar concentradas en una o varias familias, existiendo casos en los que, si la propiedad se concentra en varias familias, éstas tendrían el control al menos de manera indirecta, o también, que sin tener la mayoría de la propiedad cuentan con la dirección de ésta, ya sea de común acuerdo, por costumbre o por habilidad en el manejo de la gestión, desarrollado durante años.

- o **La implicación familiar**

El segundo aspecto, hace referencia a que tan comprometida e involucrada se encuentra la familia en el cumplimiento de las metas, logros y mantenimiento e incremento de la familia, en las relaciones de propiedad y control directivo.

- o **La transferencia generacional**

Por último, este aspecto remite a que tanta influencia tiene la familia, en la determinación de quienes sucederán en la dirección o en la sucesión directiva en la empresa.

Acorde a las tres dimensiones descriptas anteriormente, se podría decir que la empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y/o dirección, se encuentra en manos de sujetos entre los cuales existe una relación familiar.

En este sentido, Amat (2000) la define como. “La empresa familiar es toda organización cuya propiedad y dirección, está mayoritariamente en manos de una familia y existe un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones, inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar” (p.32).

En función de lo que se viene expresando, puede observarse como las empresas familiares tienen características propias que las definen y las diferencian de las empresas tradicionales.

Jiménez Vallejo (2009) establece que la principal diferencia entre las empresas familiares y las no familiares, radica en los grupos de personas que intervienen en la conformación de ambos tipos de empresas. También, destaca la relación casi inexistente entre las personas que trabajan en la empresa y los propietarios y las distintas formas en que se ostenta el poder en las empresas familiares, sobre todo en la primera y parcialmente en la segunda generación, debido a la magnitud del ejercicio del poder por el fundador, que da origen a la cultura y los valores de él y su familia y que se transmite al resto de la organización. Por último, menciona que en las empresas familiares, los accionistas suelen ser personas activas y vinculadas laboralmente en la empresa, no solo con su patrimonio, sino también con sus actitudes y valores y es por esta razón, que los herederos reciben algo más que una participación accionaria tradicional y compromisos económicos y jurídicos.

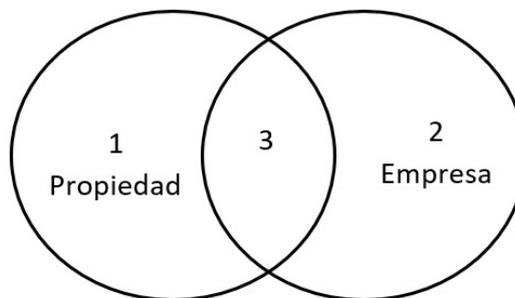
Por su parte, Ward (2006) establece que una de las diferencias entre ambos tipos de empresas, se encuentra en que la propiedad de la empresa familiar busca la continuidad y su objetivo es conservar los activos y el honor de la familia propietaria. La gerencia se centra en el mejoramiento continuo y el interés está enfocado en los clientes y los empleados y la empresa es vista como un bien de familia. Por otro lado, en la empresa no familiar el objetivo en el corto y mediano plazo es incrementar al máximo los resultados de la empresa, tiene como meta

principal la satisfacción de los accionistas y la estrategia radica en el crecimiento constante. El foco de la gerencia se encuentra en la innovación y el interés principal está en los accionistas mientras que a la empresa, se la ve como un simple activo.

2.1.2 Organización y desafíos de la empresa familiar

Tal como señala Gersick (1997), el estudio de la empresa familiar empezó en las décadas de 1960 y 1970, en donde los estudios se enfocaban en los diversos problemas que podrían traer inconvenientes a las empresas familiares, como la rivalidad entre generaciones, gerentes y profesionales. El autor hace referencia a Tagiuri y Davis, quienes elaboraron un modelo de dos sistemas en donde se debería trazar una distinción entre la propiedad y la dirección dentro del círculo de la empresa.

Figura 2: Modelo de Dos Sistemas



Fuente: Elaboración propia, 2019 a partir de Jiménez Vallejo, 2009. La empresa familiar, su importancia y vigencia.

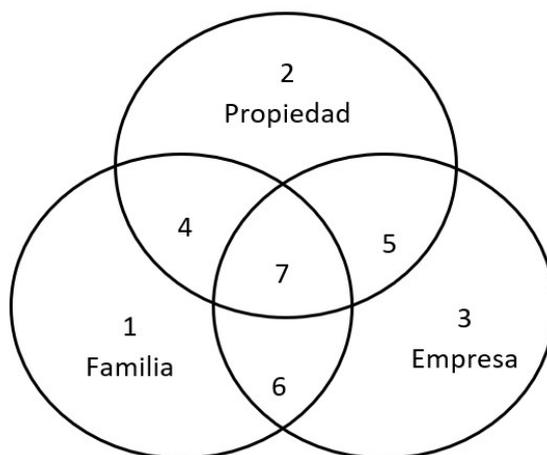
El gráfico anterior, muestra como las empresas no familiares se componen únicamente de dos dimensiones: La propiedad y la empresa. En esta línea, existen tres tipos de sujetos que se interrelacionan entre sí.

1. Accionista de la empresa.
2. Empleado de la empresa.

3. Accionista y a la vez empleado de la empresa.

Actualmente, este modelo todavía se conserva, solo que los profesores Tagiuri y Davis agregaron en 1982 otra dimensión para mejorar su entendimiento. El nuevo modelo se denomina “modelo de tres círculos de la empresa familiar”.

Figura 3: Modelo de Tres Círculos



Fuente: Elaboración propia, 2019 a partir de Jiménez Vallejo, 2009. La empresa familiar, su importancia y vigencia.

Este modelo del sistema de empresa familiar consiste en tres dimensiones sobrepuestas, como se muestra en la figura, que son: La empresa, la propiedad y la familia.

La primera dimensión es la familia tal como se encuentra a la izquierda de la figura y se conforma de los miembros de la familia, o los lazos sanguíneos que de ella surgen. La segunda dimensión es la propiedad, que se encuentra en la parte superior de la figura y está integrada por todos los propietarios de la empresa, pudiendo ser socios o accionistas. Por último, se encuentra la tercera dimensión que es la empresa, que se encuentra a la derecha de la figura y que está integrada por los empleados de la empresa y sus funciones.

A los sectores uno, dos y tres se los considera sectores externos, ya que los miembros que conforman estos sectores pertenecen sólo a un sector. En el

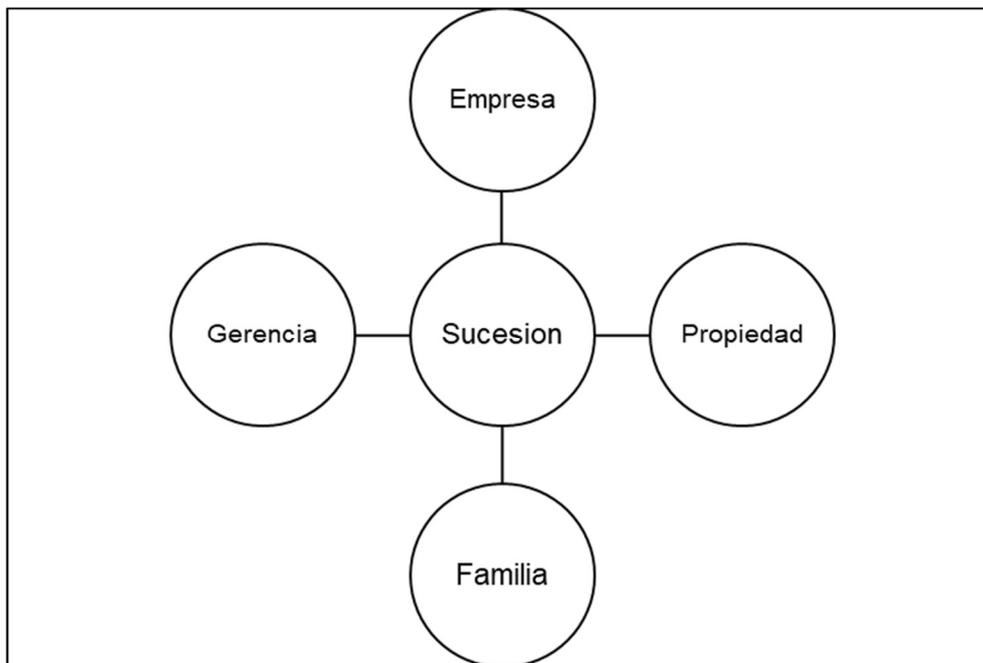
sector uno están los miembros de la familia que no son propietarios ni empleados de la empresa. En el sector dos, están los sujetos que tienen interés en la empresa o son propietarios, pero no son miembros de la familia, ni tampoco empleados. Por otro lado, en el sector tres, se encuentran los empleados de la empresa que no son miembros de la familia, ni tampoco propietarios de la empresa.

A los sectores con los números cuatro, cinco, seis y siete, que se encuentran dentro de la parte interior de dos o tres círculos al mismo tiempo, se los denominan sectores internos. En estos sectores se encuentran los sujetos que tienen más de un nexo en la organización. En el caso del sector cuatro, están los miembros de la familia, que a su vez son propietarios de la empresa, pero que no son empleados. Pertenecen al sector cinco, los propietarios o interesados en la empresa, que son empleados en la empresa, pero que no pertenecen a la familia. Dentro del sector seis, se encuentran los miembros de la familia que son empleados en la empresa, pero que no son propietarios de la empresa. Por último, el sector siete, que es el único que se encuentra dentro de las tres dimensiones, está conformado por los miembros que son propietarios de la empresa, se encuentran empleados en ella y son miembros de la familia.

El modelo de tres círculos de la empresa familiar se utiliza como una herramienta para entender los roles que juegan los miembros de la organización y los distintos conflictos que pudieran surgir, como por ejemplo, las luchas familiares por las políticas de dividendos, la planeación de la sucesión, las retribuciones o la incorporación de nuevas generaciones, etcétera.

Al modelo de los tres círculos compuesto por las dimensiones familia, empresa y propiedad, se lo suele ampliar agregando dos dimensiones más. El profesor español Joan Amat (2000), explica el modelo de los cinco círculos que permite analizar y profundiza la dimensión empresa al dividirla en dos. De esta forma, se distingue la gestión de la empresa, que hace referencia a la dimensión organizativa y la empresa como negocio, que se refiere a expectativa y la competitividad de la empresa. También se agrega una nueva dimensión, que es la sucesión por la que toda empresa familiar debe pasar. (Jiménez Vallejo, 2009)

Figura 4: Modelo de los Cinco Círculos



Fuente: Elaboración propia, 2019 a partir de Amat, J, 2000. La continuidad de la empresa familiar.

De acuerdo con esta figura, se describen las cinco dimensiones básicas de este modelo. En primer lugar, la familia, en donde se tienen en cuenta factores como los valores, actitudes, relaciones internas, el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa etcétera. La familia es el elemento diferencial y también el más problemático.

En segundo lugar, la propiedad, que hace referencia a la estructura accionaria, el grado de conformidad entre los accionistas, la gestión jurídica del patrimonio y la eficacia de los órganos de gobierno.

En tercer lugar, la empresa, que hace a la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. Se tiene en cuenta el tipo de relación que existe entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos por las políticas de investigación y desarrollo, publicidad y promoción.

En cuarto lugar, la gerencia, que concentra los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la estratégica establecida.

Por último, en quinto lugar, la sucesión, que hace referencia a la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, buscando la continuidad de la empresa en manos de la familia. (Joan Amat, 2000)

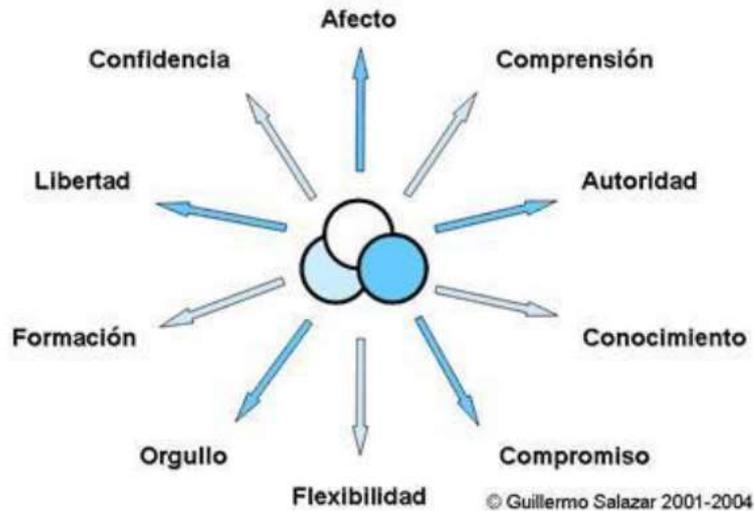
Tanto en el modelo de los tres círculos como en el de los cinco círculos se observa la existencia de grupos humanos distintos, que tienen sus propios intereses y su propia forma de actuar. En estas interrelaciones es donde se evidencia la mayor complejidad de las empresas familiares en comparación con las que no lo son.

2.1.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares.

La empresa familiar se enfrenta a dos grandes problemas: la dificultad para crecer y la falta de continuidad. Si bien estos problemas se presentan también en las empresas no familiares, es en las primeras, en donde debido a sus particularidades se dan con más frecuencia. Por esta razón, mencionaremos las ventajas y desventajas que tienen las empresas familiares a diferencia de otras empresas.

De acuerdo con el autor Guillermo Salazar, en su artículo Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar, menciona las siguientes ventajas y desventajas del gobierno corporativo familiar.

Figura 5: Ventajas de la Empresa Familiar



Fuente: Guillermo Salazar, 2001-2004

- Las relaciones de afecto: los miembros del círculo familiar están unidos por lazos afectivos y en general tiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.
- La comprensión: convivir con una persona desde que se nace, tiene la ventaja de poder conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.
- La autoridad: Se acepta como una extensión de la autoridad familiar y en la empresa, la autoridad se acepta de igual forma y refuerza la estructura organizacional.
- Conocimiento: Los hijos poseen un conocimiento muy profundo de la empresa, al haber sido criados escuchando las estrategias del fundador.
- Compromiso: En general, todos los miembros de la empresa familiar se encuentran abocados al trabajo y a la responsabilidad, solidaridad y dedicación con todas sus más energía y tiempo.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: Debido a las relaciones familiares, no se requieren reglas de comunicación ni existen trabas burocráticas que se trasladen a la empresa. Lo mismo ocurre con el capital.

- El orgullo de la firma: Se encuentra directamente relacionado con la confiabilidad de los clientes.
- Inversión en personas: Aunque exista un riesgo en torno a capital invertido en la formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.
- Libertad de decisión y acción gerencial: Las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, tienen mayor libertad de seguir sus propias intuiciones y pensamientos.
- Carácter de confidencial: En común que las pequeñas empresas familiares mantengan sus desempeños y los detalles de estos relativamente ocultos.
- Compromiso social: Se relaciona con la región y su población, lo cual se suele revertir en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

Figura 6: Desventajas de la Empresa Familiar



Fuente: Guillermo Salazar, 2001-2004

- Organización y capacitación gerencial: Generalmente existe una gran problemática en torno a la confección del organigrama con los cargos y funciones de los miembros en la empresa.
- Delegación del poder: El traspaso del mando a la siguiente generación es un problema común en la empresa familiar, que comúnmente obstaculiza el avance natural de la organización.

- Toma de decisiones compartidas, soluciones de problemas y manejo de conflictos: Tiene consecuencias inmediatas del punto anterior, principalmente cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.
- Comunicaciones efectivas: Hace referencia a la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo dentro de la empresa.
- Confección del plan de negocios: A pesar de ser la planificación del negocio fundamental para la supervivencia del negocio, muchos propietarios se resisten a hacerlo por estar acostumbrados a basarse en su intuición y experiencia.
- Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares: Si no se fijaron políticas claras de ingreso a la compañía, se suele enfrentar al dilema de emplear a un pariente o asignarle el cargo un profesional capacitado. Lo mismo ocurre con la asignación de remuneraciones.
- Redacción y cumplimiento del plan de sucesión: Al igual que ocurre con la falta de organización y el plan general de negocio, el plan de sucesión suele tampoco existir. Este último, es el más importante y característico de la empresa ya que involucra y compromete a todos los miembros, incluso si no trabajan en la empresa.

Por su parte, Leach (2016), también destaca las ventajas y desventajas de las empresas familiar. Al igual que Guillermo Salazar, pone como puntos fuertes el compromiso, el conocimiento, la flexibilidad, el planeamiento a largo plazo, una cultura estable, la rapidez en la toma de decisiones y la confiabilidad y orgullo. Dentro de las debilidades, establece que muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales. Entre ellos nombra a la rigidez, los desafíos comerciales (técnicas obsoletas, manejo de las transiciones, incremento del capital), sucesión, conflictos emocionales y liderazgo y legitimidad.

2.2. EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR.

2.2.1 Concepto, finalidad y sujetos intervinientes.

El protocolo familiar es la principal herramienta que tiene una empresa orientada a la profesionalización. En este, van a quedar incluidos todos los acuerdos que realiza la familia con el fin de garantizar la continuidad de la empresa familiar, fortalecer el vínculo familiar, y tiende sobre todo, a lograr la armonía familiar.

Según Herreros, Calaf y Rovira (2001), el protocolo familiar es una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de estas sin perjudicar la conveniencia familiar.

Perkins. G (2017, pág. 109) define al protocolo familiar como “El instrumento de profesionalización de las familias dueñas de empresas medianas o grandes”.

Bermejo M. (2008) sostiene que el protocolo familiar es un documento suscrito por los miembros de una familia empresaria, en donde se delimitan los lineamientos para facilitar la continuidad de la empresa y se establecen los mecanismos entre la familia, la propiedad y la empresa.

Finalmente, Sánchez-Crespo y Sánchez (2002) lo explican como un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares.

De las definiciones nombradas anteriormente, podemos determinar que el protocolo sirve para que la relación entre la familia y la empresa familiar sea lo más sana posible y para que cada miembro de la familia sepa con exactitud las cosas que puede esperar de la empresa y que cosas la empresa espera de él.

Eduardo M. Favier Dubois (2011, pág. 39), enumera algunas de las principales funciones y finalidades del protocolo. Entre las primeras se encuentra la relación y los límites entre la familia y la empresa, la profesionalización de la empresa y los intereses de la familia en la empresa. También destaca como funciones, la sucesión en la gestión de la empresa y el mantenimiento familiar de la propiedad

de la familia y la sucesión en dicha propiedad. Entre las finalidades, el autor hace referencia en primer lugar, al fortalecimiento de la empresa familiar a través de la neutralización de sus debilidades: familiares, empresariales, patrimoniales y jurídicas. También, apunta a garantizar continuidad de la empresa familiar, evitando los conflictos o contar con los mecanismos para solucionarlos y proteger los intereses de la empresa frente a los posibles desmanejos o abusos de los miembros de la familia. Por último, brinda un equilibrio entre el interés familiar y el interés social, logrando un beneficio recíproco.

En definitiva, la función principal del protocolo familiar es la de construir un acuerdo para prevenir, gestionar y resolver conflictos entre familias y socios.

Si bien no existe un momento fijo que determine cuando es oportuno la elaboración de un protocolo familiar, hay una serie de circunstancias que pueden llegar a indicar su conveniencia o necesidad. Según Perkins (2017), una de éstas puede ser cuando la familia toma conciencia de ser una empresa familiar. También, cuando la familia que fue formada en las virtudes y defectos que las empresas familiares ofrecen y quiere intervenir sobre ellas, o cuando se vivieron situaciones de conflicto que impulsan a la familia a buscar acuerdos. Otra circunstancia posible, es cuando la empresa familiar está en una nueva etapa y es necesario redefinir acuerdos previos.

El protocolo familiar, es un acuerdo que se construye con la participación y colaboración de todos los miembros de la familia propietaria que están involucrados en la empresa familiar, realizando entre ellos todos los debates necesarios sobre los temas que se desean incluir, a fin de crear un acuerdo final para su eficaz funcionamiento.

En el mismo se deberían considerar a aquellas personas que en el futuro podrían llegar a tener acciones de la empresa. Adicionalmente, podrían participar también otras personas que sin ser propietarios, son respetados por todos y considerados capaces de contribuir desinteresadamente al bien de la familia y la

empresa. Es necesario que todos estén de acuerdo en incluirlos y llegado al caso de que existan dudas por algún miembro de la familia, es mejor no incluirlos.

Cabe destacar que, según María Susana Sosa de Irigoyen en la obra dirigida por Eduardo Favier Dubois (2010), un consultor externo cualificado puede ser significativamente beneficioso para el armado del protocolo, debido a que sin él, la familia puede hacerlo de forma errónea por desconocimiento en la materia y este profesional además puede dirigir las reuniones familiares y actuar como mediador en su armado de este.

2.2.2 Cuestiones fundamentales y contenido del protocolo familiar.

El protocolo familiar es un acuerdo familiar que tiene el carácter de ser “artesanal”, esto quiere decir que se debe adaptar a las situaciones concretas de la empresa y de la familia misma (Guillermo Perkins 2017).

Muchas veces para su confección, es aconsejable que lo realice el Consejo Familiar (institución de la que hablaremos con mayor profundidad en el apartado 2.3.2) ya que ofrece un espacio para la discusión y el trabajo con los miembros de la familia, llegando a acuerdos, aclarando y resolviendo las diferencias. De acuerdo con Guillermo Perkins (2017) es muy útil tener un facilitador o asesor que sea imparcial, externo a la familia, para tratar temas conflictivos y es importante conocer la opinión de todos los miembros involucrados en la familia aunque no se vean involucrados en forma directa.

Con relación al contenido del protocolo familiar, suele ser este el tema más controversial y difícil de resolver. Según Guillermo Perkins (2017), podemos ver una serie de cuestiones que según él suelen ser importantes para considerar y estos son:

1. Premisa al Protocolo: Se debe partir del principio de que la empresa debe producir beneficios, estos deben ser sustentables en el tiempo y debe poder existir un crecimiento de la empresa. Debe existir un proyecto común entre los miembros que no genere una avalancha de conflictos internos que puedan perjudicar a la empresa. El protocolo es la forma en la que se intenta poner

en orden los conflictos de intereses que se pudieran generar entre la familia y la empresa logrando el beneficio mutuo.

2. Clase de empresa familiar que se tiene como objetivo: Define que roles pueden cumplir los familiares en la empresa y se dividen en cuatro: En primer lugar se encuentra la “Bolsa de trabajo”, es decir que pueden cumplir cualquier rol desde ser cadete u operarios hasta cargos gerenciales. En segundo lugar se encuentra la “Gerencia familiar” que pueden ejercer cargos mínimos en niveles ejecutivos. En tercer lugar, la “Dirección familiar” que pueden ejercer cargos como mínimo en el Directorio. Por último, la de “Capital familiar”, en la que los familiares solo pueden ser socios propietarios, y no empleados de la empresa. En este punto del protocolo podemos destacar como de acuerdo con el tipo de empresa que se desee, el grado de profesionalización y capacitación que requerirán los miembros de la familia.
3. Valores de la familia: Son las ideas y comportamientos que la familia quiere transmitir a la empresa y a los sucesores de la empresa. Estos no deben ser demasiado genéricos, para que sea más simple ver si en la realidad se están cumpliendo.
4. Orientación estratégica: Identificar el negocio de la organización resaltando sus fortalezas, la misión y la visión de la organización hacia el futuro. Se busca darle un horizonte hacia dónde ir a la gerencia y al directorio.
5. Propiedad de la empresa: Dicta la forma de valuación de la participación societaria, condiciones de venta, futuras asociaciones y hasta la política de dividendos; es decir, que si un familiar quiere vender, siempre tendrán prioridad los familiares directos (hermanos, padres) y luego los secundarios (primos, tíos) antes que un tercero externo a la empresa.

6. El rol de los familiares como empleados de la empresa: La prioridad siempre debe ser que la empresa sea rentable. Esto quiere decir que, para generar la rentabilidad máxima posible, cada empleado que entre a la empresa sea familiar o no, debe ser idóneo para el puesto que ocupe y no se debe tener en consideración el grado de parentesco o la relación del empleado con la empresa. Además, no debe ser un trabajo inventado sino una necesidad real de la empresa.

7. Modificaciones al protocolo: Es una parte importante en la que se arregla cómo es posible modificar el protocolo.

Asimismo, para ampliar los temas propuestos por Guillermo Perkins, podemos tomar a la autora María Susana Sosa de Irigoyen quien en la obra dirigida por Eduardo Favier Dubois (2010) observa algunos temas que no se destacaron anteriormente. Por un lado, hace mención a la retribución de los socios, en donde se puede acordar una distribución mínima y máxima de acuerdo con el beneficio neto del ejercicio comercial o incluso con relación a la situación de la empresa. Por otro lado, se hace alusión al órgano de gobierno, en donde se prevé la constitución de otros órganos que sirven para la resolución de distintas cuestiones, conflictos, o asuntos sucesorios como por ejemplo el Consejo Familiar. Por último, destaca la importancia de incluir el plan de sucesión, para planificar las pautas a seguir y determinar cómo se llevará a cabo.

2.2.3 Implementación y ejecución del protocolo familiar.

Una vez que se dispuso a formular el protocolo familiar y se llegó a un acuerdo en cuanto a su contenido, se le deberá dar fuerza legal. Esto no es fácil al menos en la Argentina, debido a que este instrumento no se encuentra contemplado por ley en la actualidad y es por esta razón, que se tendrían que utilizar diferentes herramientas que se aproximen a lo que es el protocolo familiar quiere encuadrar. (Cabe aclarar que no todos los capítulos o puntos del protocolo familiar tienen la misma fuerza legal)

Aunque por ley todos los herederos tengan derecho a formar parte de la empresa post fallecimiento, el testamento puede dar fuerza para definir herederos específicos, dándole la tenencia mayoritaria o total de la empresa. Esto está definido en la ley del código civil y comercial de la nación en los artículos 2230 a 2234.

Es necesario que en otros aspectos se implementen en el estatuto o reglamentos de la empresa, por ejemplo, la restricción de la libre transmisión de las acciones, la conformación de la mayoría en los órganos de administración, fiscalización y la asamblea y además, definir temas relacionados con las remuneraciones y bonos para gerentes, socio-gerentes y directores.

Los pactos reservados, servirán para establecer diversos conceptos del protocolo, como los convenios de sindicación de las acciones, tanto de voto como de bloqueo de acciones, el manejo de información confidencial que se discute en las asambleas, implementación de sistema de preferencia para la adquisición de acciones cuando alguno de los accionistas esté dispuesto a venderla, por ejemplo preferencia a familiares directo (hermanos, padres) luego a indirectos (primos y tíos) y para finalizar a terceros, estructura de capital, forma de contratación de familiares que no revistan el carácter de accionista ni socio, limitaciones a la estructura de capital, y como último, sistema de asistencia financiera a los socios de la sociedad y de la sociedad a los socios cuando fuere necesaria.

Las obligaciones con las que se comprometan los miembros de la familia deberán estar en acuerdos escritos que no tendrán valor jurídico, ya que excederán de la materia societaria. Para finalizar hay algunos conceptos que solo estarán escritos en el protocolo y no tendrán valor jurídico (Cassani Pérez, 2013).

Haciendo referencia nuevamente a María Susana Sosa de Irigoyen es importante realizar un enfoque hacia la profesionalización de la empresa si es que se quiere hacer un protocolo para poder llevarlo a cabo de manera rigurosa y poder implementar lo que está escrito.

Es recomendable que luego de haber desarrollado el protocolo, se lo inscriba en el registro mercantil mediante documento privado y firmado por los interesados ante un escribano público.

Es importante que los familiares sean responsables en el cumplimiento del protocolo, para poder facilitar los puntos que tiene el mismo, del mismo modo va a permitir un vigorizar la estructura organizacional, los conflictos se resuelvan de mejor manera (entre familiares y no familiares de la empresa).

Es primordial que las familias tengan reuniones informales para resolver temas de interés común, como: visión, misión, plan estratégico, estrategias de mercado, capacitación del personal, revisión del protocolo y autoevaluación de la empresa.

2.3 SUCESION EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y EL EFECTO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

2.3.1 Los desbalances que generan la sucesión

Sin importar el país del se trate, la sucesión siempre fue un tema complicado tal como se mencionó anteriormente en el primer capítulo 1.1, en Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen en cada generación, en Brasil solo el 30% suelen pasar a la segunda generación. Asimismo en países desarrollados como Estados Unidos, solo el 13% llegan a la tercera generación en el Reino Unido el 14% y en Canadá el 10%.

La sucesión en las empresas familiares es algo inevitable y se debe buscar la forma para afecte lo menos posible a la organización, a sus miembros y también a la gente de relacionada con ella por ejemplo, sus proveedores. Si no existe un plan para prevenir que todos los sujetos mencionados sean perjudicados, la organización podrá perder a sus miembros de la familia al no querer estos trabajar más en la organización, a los miembros de gerencia, a los empleados de jerarquías menores y también a los proveedores y hasta se corre el riesgo de que la misma organización puede dejar de existir. (Echezárraga, 2010)

Es natural que cueste planear la sucesión, debido a que el líder de la empresa ha estado en la cima de la empresa por tanto tiempo y sienta temor a la pérdida

del poder y, como toda persona normal, a la muerte, por lo tanto se resista a ella. Según una investigación de Ivan Lansburg existen otras personas además del fundador que se resisten a la sucesión y pueden ser tanto familiares como personas externas a la familia. Por ejemplo, los hijos suelen no querer llevar a cabo este proceso debido a que en el caso de ser muchos hermanos y alguno quiera tocar el tema, puede ser visto como quien quiere derrocar al jefe y quedarse con la compañía solo para él. Además, les resulta dificultoso aceptar que solo uno de ellos puede ser el continuador y no todos al mismo tiempo. (Echezárraga, 2010)

Por otro lado, los empleados de la empresa tampoco querrán la sucesión, debido a que se sienten más cómodos con el líder actual quien es probablemente el que les haya enseñado todo desde que se iniciaron en la empresa. Además, temen que el sucesor los remplace y existan otros elementos a tomar en cuenta a la hora de seleccionar al más capaz para un puesto, y no solo se considere la antigüedad en la empresa.

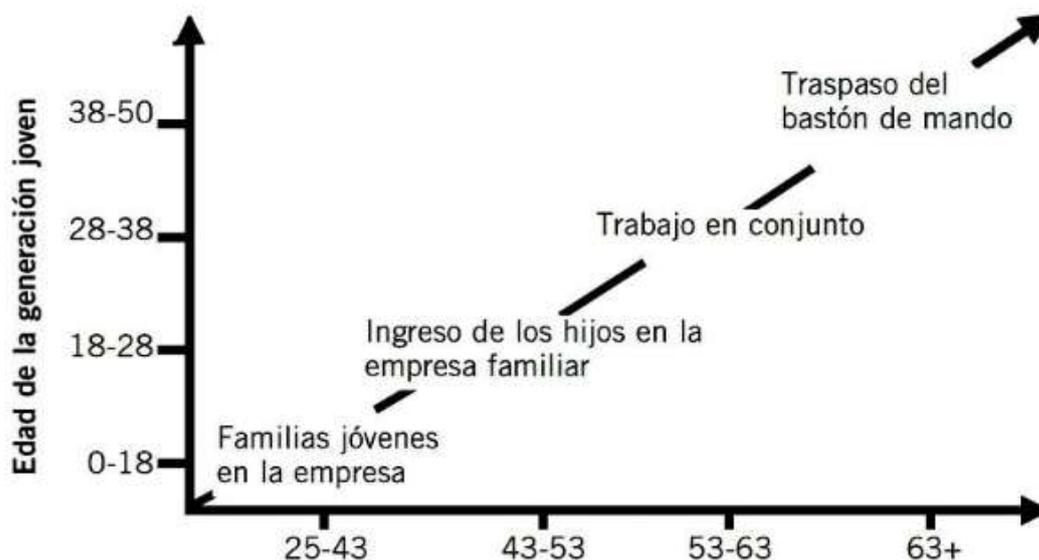
Al haber tantos sujetos que atenten con una sucesión planificada, la única forma de romper con este círculo vicioso es hablando del tema dedicándole tiempo y objetividad. Hay diversas acciones que se pueden tomar para facilitar esto, como cursos, programas y foros, como así también personas externas a la familia capaces de abrir la mente de las familias y los líderes de la empresa.

Cuando la sucesión se convierte en un tema del cual se puede hablar libremente, se puede avanzar de forma más simple y enfocarse a la planificación de esta.

2.3.2 Desarrollo de los continuadores.

Una sucesión exitosa depende no solo de la empresa en sí y del líder actual, sino también de la existencia de buenos sucesores y para ello es importante que los posibles candidatos (normalmente la descendencia del líder) reciban una buena formación, tanto en su hogar como en la empresa cuando entra a trabajar en ella. (Echezárraga, 2010)

Figura 7: Etapas en el Desarrollo de la Empresa Familiar



Fuente: Jon Martínez Echezárraga, 2010.

En la figura ocho podemos ver las cuatro etapas en las que encuadraremos este proceso. En relación con las familias jóvenes en la empresa, los padres suelen tener entre 25 y 43 años y los hijos son menores de 18 años y todavía no han ingresado a la empresa familiar. Es útil hablarles de las tradiciones y como se inició la empresa, el esfuerzo que se requirió en su comienzo y mostrarles el equilibrio entre el trabajo y la familia con aquellas cosas buenas y malas que posee la empresa. Es necesario que esta comunicación se realice de la forma apropiada a la edad actual que tienen los hijos y no deben intentar de obligarlos a trabajar si o si en la empresa.

Con respecto a la etapa en la que ingresan de los hijos en la empresa familiar, los padres suelen tener entre 43 y 53 años y los hijos entre 18 y 28 años. Algunas empresas piden a las próximas generaciones que tenga experiencias en otras compañías, algo lógico debido a que enriquece mucho a la visión de los hijos y además tendrán una experiencia laboral en la que no se los aceptara solamente por su apellido. Desde el punto de vista de la empresa familiar no les sería conveniente que terminen haciendo carrera en esa empresa debido a que podrían perderse a un potencial sucesor. Es conveniente que cuando sea contratado por la empresa familiar siempre entre como uno más, es decir de

acuerdo con sus capacidades y no de acuerdo con donde crea mejor el líder de la empresa. No es bueno que entre a una posición en la que no sea capaz de cumplir con los requerimientos y que termine frustrado y sin poder probar sus capacidades.

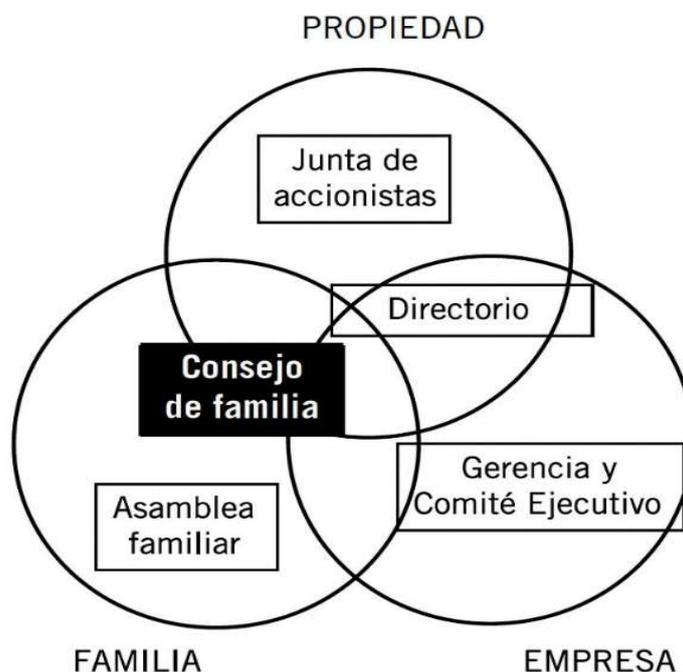
En cuanto a la tercera etapa, trabajo en conjunto, es donde los padres tienen entre 53 y 63 años y los hijos entre 28 y 38 años. Es el momento ideal para probar las capacidades del hijo. Cuando un hijo ingresó a la organización hace unos años y aprendió cómo funciona la empresa a un nivel básico, no es beneficioso que esté en un puesto debajo de la mitad de la pirámide organizacional ya que si se planea que puede ser un sucesor, carecerá de perspectiva para entender las decisiones estratégicas de los mandos más altos. Debe ser evaluado constantemente por el consejo familiar y el directorio para ver si es capaz para ser el sucesor. Si es que no tiene un buen desempeño es recomendable ayudarlo e intentar de capacitarlo o darle consejos de cómo trabajar. Si sigue sin tener un desempeño adecuado, será conveniente desvincularlo, ya que solamente se le está haciendo un daño al obligarlo a tener un trabajo que no va a ser capaz de hacer correctamente. Además, cuando sea más adulto, si es que es desvinculado por cualquier razón, le será muy difícil reubicarse en el mercado laboral con una edad más avanzada y sin desempeñarse de buena forma anteriormente. Ya en esta etapa, el o los sucesores deberán tener la motivación necesaria para poder ser los nuevos directores. Si no existe, es difícil que puedan en un futuro comandar la empresa. En la cuarta etapa se encuentra el traspaso del bastón de mando. Es la última del proceso y en ella los padres suelen ser mayores a 63 años y los hijos tienen entre 38 y 50 años. Se deberá establecer un tiempo en el cual se efectivizará el traspaso y un plan alternativo por si el sucesor no quiere o puede asumir el compromiso. Si hay varios hermanos que sucederán al líder estos deberán tener una relación muy buena y amena para que puedan trabajar de forma conjunta. Si solo uno será el sucesor se deberá evitar que el resto le juegue en contra debido a que solo será perjudicial para la empresa. Se deberá preparar al

sucesor para entender cuáles son las responsabilidades del director. (Echezárraga, 2010)

Es fundamental el rol del Consejo Familiar, el cual debe fortalecer las relaciones entre la familia, para que ella no sea un campo de batalla. Es por este motivo que vale la pena detenernos un poco más en plantear que papel le cabe al Consejo Familiar en la empresa de familia.

El Consejo Familiar es una institución poco utilizada porque representa un costo no esencial (si se utiliza asesores), y debido a que no es muy conocida, pero lleva acompañado ventajas significativas para la familia empresaria. Se ocupa específicamente del vínculo y es el mediador entre la empresa y la familia como sujeto independiente. Por otro lado, ayuda a delimitar los tres círculos, es decir, la empresa, la propiedad y la familia. (Echezárraga, 2010)

Figura 8: Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar



Fuente: Jon Martínez Echezárraga, 2010.

Los objetivos principales del Consejo Familiar son mantener el equilibrio entre la familia principal y familiares participantes de la empresa, y las relaciones de esta

con la empresa y propiedad. Cabe aclarar que generalmente no tienen involucramiento en las grandes decisiones de la empresa. Echezárraga (2010) describe tres objetivos principales. En primer lugar, buscar la unidad de la familia previendo y ayudando a resolver conflictos con los que se puedan atravesar, y transmitir los valores esenciales de la familia a la empresa y a toda la familia.

En segundo lugar, ser el nexo que comunica a la familia los asuntos principales, representando sus intereses ante el Directorio cuando éste que hace lo opuesto, es decir, representa y busca favorecer a la propiedad únicamente.

En tercer lugar, definir diversos programas de aprendizaje para la familia; desarrollar a los líderes de la próxima generación e implementar planes y programas familiares.

El Consejo Familiar suele estar compuesto de 5 a 8 miembros, 5 para que sean suficientes miembros para poder discutir efectivamente los temas a tratar y no más de 8, para que las discusiones no se hagan excesivamente largas y tediosas.

Es recomendable que todos sus miembros sean familiares y tengan una influencia significativa en la empresa (sean accionistas o socios). Se utiliza frecuentemente asesores externos, para poder aconsejar al consejo y dar una mirada más objetiva.

No es recomendable que el presidente del Consejo Familiar sea también el presidente del directorio, debido a que estos tienen un conflicto de intereses evidente, además de que probablemente favorezca al directorio; aunque sí puede ser un miembro más del consejo familiar. (Echezárraga, 2010)

2.3.3 Los objetivos y la elección del sucesor en el proceso sucesorio.

Para Bustos y López (2014) los objetivos de la planificación de la sucesión son, en primer lugar, distribuir y transferir el patrimonio del predecesor, no solo refiriéndose al patrimonio de la empresa sino también al patrimonio total del predecesor. Es importante que esto también esté incluido en el plan de sucesión, debido a que si no lo está, será más difícil negociar para que todos los sucesores

estén satisfechos con la sucesión. En segundo lugar, transferir el control de la empresa, promoviendo que exista un liderazgo efectivo. Por último, mantener y promover la armonía familiar.

Por otra parte, el autor agrega que para crear el plan de sucesión se debe tener en cuenta en primera instancia, que el compromiso con realizar el plan debe ser estable. Esto es debido a que la empresa y los altos mandos utilizarán una gran cantidad de tiempo en su planeación. Asimismo, el tiempo empleado dependerá de la situación en la que se encuentre la empresa. Si el contexto económico del país es malo y la empresa no se encuentra en un buen momento, es difícil que se disponga de tanto tiempo para realizar un planeamiento sólido para su futuro. En segunda instancia, es importante que los accionistas estén de acuerdo y brinden su total apoyo para asegurar el éxito del proceso. La familia debe lograr un consenso con los miembros sobre lo que realmente quieren y están buscando, con el fin de evitar conflictos y de esta forma obstaculizar el proceso. Como última instancia, antes de empezar a planificar los detalles particulares del plan, se debe tener en claro entre los familiares lo que se busca a nivel general para de esta forma evitar conflictos entre ellos. Los accionistas, familiares y no familiares, deben estar de acuerdo en su mayoría para lograr y llegar a buen puerto con lo que se quiere realizar.

Es común plasmar el plan de sucesión en el protocolo familiar. Este acuerdo puede variar ampliamente y no hay nada definido o establecido al menos en la legislación actual argentina. Sí se pueden crear acuerdos voluntarios y también que el predecesor establezca en el testamento (con ciertos límites) cuanto de su patrimonio va a ser destinado para cada sucesor y también que parte indivisa (bienes como la empresa) va para cada uno.

Si bien el predecesor se puede retirar del directorio y dejar de ser el líder máximo de la organización, puede seguir participando de manera directa con la empresa (es decir no solo funcionando como un asesor) y es conveniente muchas veces que sea parte del directorio o consejo de familia, para poder seguir aportando su experiencia en el día a día.

Todos los predecesores no son iguales y no tomaran el retiro de la misma manera. De esta forma, Echezárraga (2010) define cuatro tipos generales de predecesores post-retiro. Primero, menciona a los “monarcas” que son los predecesores que no hay forma de que se retiren voluntariamente y hay que obligarlos. Segundo, se encuentran los “generales” a los cuales no les queda otra opción que obligarlos a renunciar, pero además estos suelen planificar su regreso a la compañía. Estos suelen ser los más problemáticos ya que además de no querer dejar su cargo, quieren hacer todo lo posible para volver a él y hasta pueden perjudicar a la empresa. En tercer lugar se encuentran los “embajadores”, los cuales se retiran por su propia cuenta y ayudan asesorando a la empresa post-retiro, a veces permaneciendo en ella y otras desde su lugar de descanso. Nunca se olvidan de dar consejos cuando él lo cree necesario o cuando la empresa se los pide. Suelen ser los más beneficiosos para la empresa. El ultimo tipo es el de los “gobernadores”, que renuncian voluntariamente y cortan totalmente la relación con la empresa; a veces buscan realizar otro emprendimiento o simplemente disfrutar de otras actividades.

Si bien no hay nada definido con respecto a los pasos o contenido del plan de sucesión, es recomendable según la mayoría de los autores que se tenga definido quien o quienes serán él o los sucesores y como ocurrirá la sucesión, es decir en cuanto tiempo, si será anterior al fallecimiento del predecesor o posterior a la misma.

Echezárraga (2010) al igual que otros autores recomiendan que el líder se retire antes de su fallecimiento, para no dejar un vacío tan repentino. El autor cree conveniente que la edad sea entre los 60 y 70 años, así los sucesores tienen entre 30 y 50 años, y además cuentan con 10 a 20 años para adaptarse a su nuevo rol sin la desaparición total del predecesor. Además, agrega que una de las dificultades se da cuando las empresas familiares deben convenir y elegir al sucesor. Si bien en la práctica es común que el líder lo elija, según el autor, es mejor que lo haga el directorio ya que es este el que representa los intereses de la empresa propiamente dicha, y quien debe elegir a la mejor persona para el cargo, sin ningún tipo de presión ni restricción. Por otro lado, menciona la

importancia de que el sucesor sea alguien que haya trabajado en la compañía por un tiempo considerable y la conozca muy bien, al mismo tiempo de haber estado en un cargo gerencial. Preferiblemente debe ser un familiar, debido a que al ser una empresa familiar es común que la empresa y más aún los dueños, quieran seguir identificándose como tal.

PARTE 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 PARADIGMA

Considerando que nuestro análisis se centrará en el estudio de la elaboración de un protocolo familiar como mecanismo para garantizar la continuidad, el paradigma de nuestra investigación fue mixto, realizando una triangulación (dado que hemos realizado entrevistas a expertos, entrevistas a empresas y análisis de documento) con estudios explicativos.

Khun (1970) define a paradigma, en sentido amplio, como una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina. Enumera cuatro aspectos sobre la utilidad de los paradigmas, el primero se refiere como guía para los profesionales de una disciplina al indicar los problemas, cuestiones e interrogantes con los que se enfrenta. El segundo aspecto es que orienta la construcción de modelos y teorías, cuya finalidad es tratar de resolver los problemas. En tercer lugar, establece los criterios para el uso de las herramientas pertinentes, desde la metodología, instrumentos para la recolección de datos, etc. Y en cuarto lugar brinda una epistemología.

Desde esta perspectiva, la diferencia central entre los paradigmas cuantitativo y cualitativo encuentra su argumento clásico en las corrientes filosóficas del realismo e idealismo y sus reformulaciones. El proceso de conocimiento, o mejor dicho, como conocemos lo que conocemos, encuentra diferentes respuestas desde estas posturas.

Para poder superar la disyuntiva entre el uso de métodos cuantitativos o cualitativos, existe la triangulación, que fue el método empleado en este trabajo de investigación.

Existen diferentes ventajas que respaldan la idea de emplear de manera complementaria los métodos cualitativos y los cuantitativos, por ejemplo, la posibilidad de atender a los objetivos múltiples que pueden darse en la investigación se vigoriza mutuamente brindando puntos de vista y percepciones

que ninguno de los dos podría ofrecer por separado, contribuye a corregir los inevitables sesgos presentes en cualquier método. Con la utilización de un solo método es imposible aislar el sesgo del método de la cantidad o de la calidad subyacente que se intenta medir. Contrasta resultados posiblemente divergentes y obliga a realizar replanteamientos o razonamientos depurados.

Entre las funciones que cumple la triangulación se encuentran:

- Permitir el contraste de datos e informaciones
- Es un método de recogida de datos. Cuando se enfrentan opiniones y se comparan datos surgen nuevas informaciones que podrían haber estado ocultas.
- Posibilitan el debate y la reflexión colectiva y auto reflexión que implica a los participantes en los procesos de análisis y crítica de la praxis, facilitando y comprometiéndoles en el cambio y la mejora
- Es un método de crítica epistemológica

Debemos dejar en claro que la triangulación no utiliza técnicas cualitativas para descubrir aspectos ocultos, cuya comprobación científica queda reservada a las técnicas cuantitativas. Detrás de la utilización mixta de metodologías cuantitativas y cualitativas, se encuentra una base epistemológica diferente acorde con los diferentes paradigmas que representan. Tener en cuenta esto evitará, como expresa Álvarez Méndez (1986) mezclar indebidamente métodos y técnicas y evitará encontrarse con caminos truncados resultados de híbridos difíciles de explicar e interpretar.

Cook y Reichardt (1986) enumeran como ventajas de la triangulación:

1. Posibilitan la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación
2. Se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado
3. Contrastando resultados posiblemente divergentes y obligando a replanteamientos o razonamientos depurados.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Diferentes autores como Deutsch y Cook (1965) y Babbie (1979) han clasificado los tipos de investigación en tres: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos.

Dankhe (1986) los divide en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Los estudios en este trabajo son de tipo descriptivos, Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

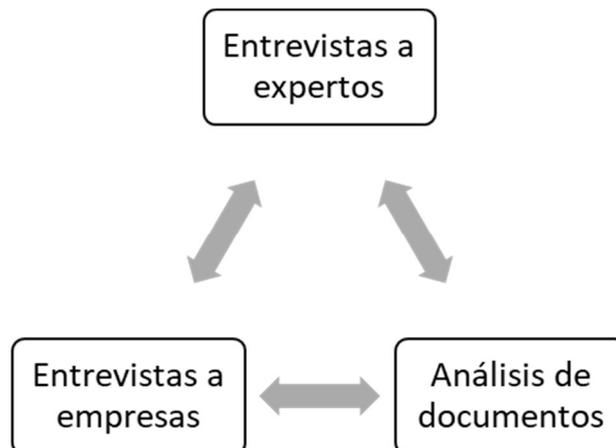
La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe, se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente. Señala como tipos de estudios descriptivos a:

El estudio de conjunto (extenso y transversal), trata de un número de casos relativamente grande en el momento dado y obtiene estadísticas deducidas de grupos de casos especiales.

El estudio de casos (intenso longitudinal) analiza detalladamente un solo caso o un mínimo limitado de casos típicos. El análisis es detallado y completo, anotando cambios, desarrollo o crecimiento en su ciclo vital

Estudios comparativos causales. Intenta dar respuesta a los problemas planteados por el análisis de las relaciones causales. Como casi siempre es factible para estudiar las causas es un análisis de lo que realmente ocurre.

Figura 9: Triangulación Metodológica



Fuente: Elaboración propia, 2019

3.3 CUADRO DE METODOLOGIA

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	
Rol del Protocolo Familiar en la supervivencia de la empresa	Que es el Protocolo Familiar	Características principales y distintivas	Entrevista a expertos	Pregunta 5
	Sujetos involucrados en la creación del Protocolo Familiar	Quiénes son los que hacen el Protocolo Familiar, internos y externos	Entrevista a Ana Bravo	Preguntas 10
	Contenido del Protocolo Familiar	Trabajo que requiere el Protocolo Familiar para ser una herramienta útil	Análisis Caso Randazzo	Párrafos 1,2,5,6 y 7
Empresa Familiar	Conflictos en la sucesión	Principales conflictos que se presentan	Entrevistas a representante de Empresas Familiares	Pregunta 12
	Organización	Cómo se organiza la empresa	Entrevistas a representante de Empresas Familiares	Preguntas 6,7 y 8
	Concepto	Porque es distinta y características básicas	Entrevista a expertos	Preguntas 1 y 2
		Principales problemas que afronta la Empresa Familiar	Entrevista a expertos	Pregunta 4
	Sucesores de la empresa	Como es el proceso de sucesión	Entrevista a expertos	Pregunta 6,7,8,9 y 10,11
			Análisis Caso Randazzo	Párrafo 3 y 4
			Análisis Caso Rodríguez	Caso completo
		Elementos esenciales para perdurar a través de las generaciones	Entrevista a empresas	Pregunta 12
	Qué pasa cuando nadie puede encargarse de la empresa	Entrevista a expertos	Pregunta 11 y 12	

PARTE 4: TRABAJO DE CAMPO

4.1 ANALISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESAS

4.1.1 Lorenzo Daniel Ibarra, actual Socio de la empresa IBEL S.R.L.

El día 21 de Junio del 2019, se realizó una entrevista a Lorenzo Daniel Ibarra, miembro familiar y actual Socio de la empresa IBEL S.R.L. fabricante y comercializadora de ascensores para la industria de la construcción. En la entrevista, se trataron distintos puntos sobre los inicios de la empresa para saber su historia y sobre su fundación.

En las primeras preguntas, Lorenzo nos contó que la empresa fue fundada por su padre Lorenzo Ibarra en el año 1950 y que actualmente en ella trabajan 30 empleados. Nos mencionó que ya habían pasado por la empresa tres generaciones y que existía un compromiso y deseo constante por preservar la empresa familiar en el futuro.

En las preguntas seis, siete y ocho se indagó sobre la participación de los miembros de la familia en la empresa, donde Lorenzo nos comentó que actualmente tres miembros se encuentran trabajando en la empresa, (el entrevistado, hijo del fundador y sus dos nietos) y existen seis miembros de la familia que no son propietarios ni trabajan en la empresa y solamente la esposa de su hermano fallecido y sus hijos son propietarios pero no trabajan dentro de la organización. Esto coincide con lo tratado en el punto 2.1.2 donde se menciona el Modelo de los Tres Círculos desarrollado por Tagiuri y Davis en donde se hace una distinción entre la familia, la propiedad y la empresa. En este caso tanto Lorenzo y sus hijos se encontrarían dentro del sector siete por ser familiares, propietarios y trabajar dentro de la empresa. En el caso de los seis miembros familiares que no son propietarios ni trabajan en la empresa pertenecerían al sector 1 y la esposa de su hermano y sus hijos al sector cuatro ya que son propietarios y de la familia.

En las preguntas nueve, diez y once se hizo referencia a la toma de decisiones dentro de la empresa, los requisitos educativos que existen para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa y sobre la evaluación y

remuneraciones de los familiares que trabajan dentro de la organización. Lorenzo nos comentó que las principales decisiones que requieran una gran erogación de dinero o que puedan alterar de alguna forma el normal funcionamiento de la compañía, son tomadas únicamente por él en la actualidad. Por otro lado, agregó que las remuneraciones a los miembros de la familia se hacen teniendo en consideración los roles y cargos que ocupan cada uno, pero que no existe un método particular para determinarlos. En referencia a los requisitos educativos, nos dijo que no existen requisitos generales, pero que va a depender del cargo y las responsabilidades que posee a cargo cada uno.

La pregunta número doce menciona si existieron sucesiones en la compañía. Con respecto a eso, Lorenzo nos informó que existieron dos, la primera cuando su padre (el fundador) falleció a los 92 años y la otra cuando Horacio, su hermano, lo hizo. Al ser ambas sucesiones por fallecimiento, no se designó un sucesor y en el primer caso los sucesores fueron él y sus tres hermanos y en el segundo la esposa de su hermano y sus hijos. Esto coincide con lo mencionado en el capítulo 2.3.3 donde Echezárraga (2010), sugiere que la sucesión se realice antes del fallecimiento del líder para evitar dejar un vacío repentino que fue lo que ocurrió en este caso.

Por último, en la pregunta número trece, se indaga sobre el protocolo familiar, su confección y elaboración. En este punto, Lorenzo nos contó que actualmente no cuentan con un protocolo familiar confeccionado, pero que lo considera de gran utilidad para evitar la generación de futuros conflictos.

4.1.2 Ignacio Vizcay, actual Director de Marketing de la empresa Laboratorios Igaltext S.R.L.

El día 5 de Junio del 2019, se realizó una entrevista a Ignacio Gabriel Vizcay, miembro familiar y actual Director de Marketing de la empresa Laboratorios Igaltext SRL, fabricante y comercializadora de productos médicos. En la entrevista, se trataron distintos temas relacionados con los comienzos de la

empresa para conocer sus orígenes, saber quién fue su fundador, sus integrantes y conocer cuál era la visión de la empresa familiar.

En las primeras preguntas, Ignacio nos contó que la empresa fue fundada por su padre Alberto Pedro Vizcay en el año 1987 y tras ser vendida a una empresa Española en 1998, fue recomprada en el 2008. Actualmente en ella trabajan 110 empleados.

De acuerdo con las preguntas seis, siete y ocho sobre la participación de los miembros de la familia en la empresa, Ignacio nos comentó que tanto su padre, el Director General y sus tres hermanos son propietarios de la compañía y todos se encuentran trabajando dentro de la empresa en la actualidad. La única propietaria de la empresa que no se encuentra trabajando dentro de la organización, es su mamá. Esto coincide con lo tratado en el punto 2.1.2 donde se menciona el Modelo de los Tres Círculos desarrollado por Tagiuri y Davis, en donde se hace una distinción entre la familia, la propiedad y la empresa. En este caso tanto Ignacio, su padre y sus hermanos se encontrarían dentro de sector siete por ser familiares, propietarios y trabajar dentro de la empresa. En el caso de su mamá, ella pertenecería al sector cuatro por ser familiar y propietaria pero que no trabaja dentro de la organización.

En las preguntas nueve, diez y once con referencia a la toma de decisiones dentro de la empresa, los requisitos educativos que existen para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa y sobre la evaluación y remuneraciones de los familiares que trabajan dentro de la organización, Ignacio nos comentó que las principales decisiones que requieran una gran erogación de dinero o que puedan alterar de alguna forma el normal funcionamiento de la compañía, son tomadas en consenso entre todos los miembros de la familia. Así mismo, agrego que las remuneraciones a los miembros de la familia se hacen teniendo en consideración los roles y cargos que ocupan cada uno, usando como referencia los salarios en compañías de similares características. En referencia a los requisitos educativos, nos dijo que todos los futuros familiares que quieran ingresar a la compañía deben tener al menos 2 años de experiencia en otra

empresa en un puesto similar al que ocuparían al ingresar y contar con estudios universitarios completos. Ignacio aclaró que todos estos puntos fueron discutidos y desarrollados cuando se llevó a cabo la elaboración de un acuerdo familiar (al que después se hará referencia). Esto va de la mano con lo analizado en el capítulo 2.2.2 donde se menciona la importancia del diálogo y la búsqueda de consensos sobre los temas que luego se incluirían en el protocolo familiar.

La pregunta número doce menciona si existieron sucesiones en la compañía. Con respecto a eso, Ignacio nos informó que al ser él y sus hermanos la primera generación en la empresa y que su padre todavía sigue trabajando y al mando de la compañía, todavía no habían atravesado una sucesión. Aclaró que el tema de la sucesión también había sido tratado entre los miembros de la familia y que se encontraban tanto él como sus hermanos capacitándose y teniendo cada vez mayores tareas y responsabilidades que antes solo realizaba su padre, por el conocimiento del negocio. Esto coincide con lo mencionado en el capítulo 2.3.2 donde se desarrollan las etapas en la evolución de la empresa familiar para una sucesión exitosa, ya que se encuentran tanto Ignacio y sus hermanos trabajando en conjunto con su padre, con el fin de incorporar todos los conocimientos y herramientas posibles.

Por último, en la pregunta número catorce, se indaga sobre el protocolo familiar, su confección y elaboración. En este punto, Ignacio nos contó que en el 2018 su padre junto con su madre se propusieron plantear el tema con el fin de lograr un acuerdo entre todos para evitar futuros conflictos que pudiesen perjudicar tanto a la familia como a la empresa. Además, nos comentó que cuando sus padres les presentaron la propuesta todos estuvieron de acuerdo en trabajar en conjunto con un asesor para lograr un acuerdo que contemplara los intereses y preocupaciones de todos. En relación con la elaboración del protocolo, el entrevistado nos indicó que todo comenzó con una reunión integrada por todos los miembros de la familia y un experto para plantear las intenciones y la voluntad de todos de emprender el camino para lograr un acuerdo conjunto. Posteriormente se siguió con reuniones individuales para que el experto pueda comprender los objetivos propios de cada integrante y tener una mejor

comprensión de lo que se quería lograr hasta llegar al punto en donde se elaboró un documento final que tuviese todos los puntos tratados y en donde se priorizada la relación familiar y de la empresa. En este caso, existe una coincidencia con lo mencionado en el capítulo 2.3.2 en donde se hace mención Guillermo Perkins quien enumera una serie de cuestiones a tener en consideración al momento de redactar el protocolo familiar.

4.1.3 Francisco Sánchez, actual Director y Accionista de Sánchez y Compañía S.A.

El día 25 de Junio del 2019, se realizó una entrevista a Francisco Sánchez, Director y Accionista de la empresa Sánchez y Compañía SA, empresa agrícola que operan en Buenos Aires, San Luis y Mendoza. Su principal actividad está relacionada con el cultivo y venta de cereales y oleaginosas.

En la entrevista tratamos distintos temas relacionados con los primeros pasos de la empresa, su fundación, composición y su visión de futuro.

En las primeras preguntas, Francisco nos contó que la compañía fue fundada por su abuela en la década del 40, que fue creciendo paulatinamente hasta emplear en la actualidad a 60 personas y que en sus inicios era una empresa muy poco profesionalizada en el sentido del Management. Por otro lado, nos mencionó que conviven en ella, la primera, la segunda y la tercera generación familiar y que existe entre los integrantes un fuerte compromiso en mantener e incrementar los negocios empresariales.

En respuesta a las preguntas seis, siete y ocho donde se indagó sobre la participación de los miembros de la familia en la empresa, Francisco nos refiere que actualmente, son trece los miembros que trabajan en ella y que existen tres miembros de la familia que no son propietarios, ni trabajan en la empresa. Además, agregó que son varios los socios de la familia que no trabajan en la empresa. Esto coincide con lo tratado en el capítulo 2.1.2 donde se menciona el

Modelo de los Tres Círculos desarrollado por Tagiuri y Davis en donde se hace una distinción entre la familia, la propiedad y la empresa. En este caso tanto Francisco y los otros doce miembros de la familia que trabajan en la empresa, se encontrarían dentro de sector siete por ser, familiares, propietarios y trabajar dentro de la organización. Solamente tres miembros de la familia pertenecen al sector uno por ser, miembros de la familia, no propietarios y no trabajar en la empresa y el resto de los socios familiares al sector cuatro.

En las preguntas nueve, diez y once se hizo referencia a la toma de decisiones dentro de la empresa, los requisitos educativos que existen para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa y sobre la evaluación y remuneración de los familiares que trabajan dentro de la organización. Francisco nos comentó que las principales decisiones en la empresa acerca de nuevas inversiones o gastos que generen una gran salida de dinero, son tomadas por el y su sobrino. Por otro lado, agregó que no existe ningún requisito estipulado sobre los requisitos educativos para el ingreso de los familiares a la compañía y que las remuneraciones son acordes a los puestos que ocupa cada uno teniendo en consideración los valores de mercado.

En la pregunta número doce menciona la existencia de sucesiones en la compañía familiar. Con respecto a eso, Francisco nos informó que existieron dos. La primera cuando su abuela (la fundadora) ya no podía continuar más trabajando en la empresa por su avanzada edad y la otra cuando su padre, no quiso trabajar más en la empresa. Ambas sucesiones fueron muy paulatinas y los sucesores ya conocían la empresa de manera íntegra desde hacía muchos años antes de que esto ocurriera pero nunca se realizó un plan de sucesión. En el primer caso los sucesores fueron su padre y sus tres hermanos y en el segundo, él y sus primos. Esto coincide con lo mencionado en el capítulo 2.3.3 donde Echezárraga (2010) sugiere que la sucesión se realice antes del fallecimiento del líder para evitar dejar un vacío repentino que fue lo que ocurrió en este caso.

Por último, en la pregunta número trece, se indago sobre el protocolo familiar, su confección y elaboración. En este punto, Francisco nos contó que actualmente no cuentan con un protocolo familiar confeccionado y que no posee conocimiento sobre él y sus funciones.

4.2 ANALISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

4.2.1 María de los Ángeles Lucero Brigas, actual Directora del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF)

El 19 de Junio se realizó la entrevista a la Dr. María de los Ángeles Lucero Brigas, consejera independiente de familias empresarias y directora del IADEF. En la entrevista que duro aproximadamente una hora, se logró comprender con mayor profundidad los temas relacionados con la empresa familiar, el protocolo y el plan de sucesión.

En la pregunta número y dos se indago a la entrevistada acerca de las empresas familiares y se buscó entender porque son estas diferentes a otros tipos de empresas. Con relación al concepto de empresa familiar, Ángeles nos comentó que existen múltiples definiciones aceptadas, pero en definitiva la empresa familiar es aquella que posee la propiedad del capital que le permite llevar el rumbo estratégico de la compañía y ejercer el control de manera tal que una o más familias toman las decisiones sobre la empresa y poseen el deseo de continuar y dejar un legado en la empresa familiar. Esta definición se puede ver relacionada con la indicado en el capítulo 2.1.1 por Barnes y Hershon (1976) quienes establecen que la empresa es familiar, cuando la participación en el capital que proporciona el control está en manos de un individuo de los miembros de una misma familia. En cuanto a las cuestiones particulares de las empresas familiares, la Doctora nos indicó que existe la conjunción en la que el sistema de empresa y familia parecen ser contrapuestos. La familia persigue el amor y la unión, mientras que del otro lado, la empresa persigue la rentabilidad, acometividad, toma riesgos y está orientada a otros valores. La entrevistada cree que esta situación se puede resolver y lograr la complementariedad entre

empresa y familia y que ambas creen sinergia y pujen el uno al otro de manera que la empresa y la familia crezca fortaleciendo sus vínculos, creando reglas claras a través de los acuerdos conjuntos.

En la pregunta número tres se le consulto a la entrevistada sobre de la importancia de la cultura y los valores en la empresa familiar. Ángeles, respondió que son los cimientos en donde la familia empresaria genera sus pilares que son innegociables y vuelven a la empresa intangible como familia empresaria.

En relación con la pregunta número cuatro se buscó conocer cuáles son los principales problemas que debe afrontar una empresa familiar. La Doctora nos indicó que los problemas que se dan con mayor regularidad giran en torno a la sucesión, las remuneraciones, los familiares políticos (yernos, nueras, esposos, etc.) y el ciclo de vida de la empresa, etc. Agregó además que si bien estos problemas ya son conocidos y que seguramente surgen en algún momento en la empresa, la única forma de confrontarlos es anticipándose a los posibles escenarios y pensar cómo se van a abordar los retos para gestionarlos y evitar el conflicto. Esto se puede relacionar con lo mencionado por Leach (2016) en el capítulo 2.2.1, donde se aclara que los principales problemas se deben a las sucesiones, los conflictos emocionales y el liderazgo.

Con referencia a la pregunta número cinco, se indagó a la entrevistada sobre el protocolo familiar. Ángeles nos indicó que a su entender el protocolo familiar es una herramienta de control y gestión, que facilita a aquellos acuerdos que la propia familia empresaria se compromete a escribir y que contribuye hacia la continuidad de la empresa familiar. El concepto que nos brinda la experta se relaciona con el indicado por Bermejo M. (2008), quien sostiene que es un documento suscrito por los miembros de la familia empresaria, en donde se delimitan los lineamientos para facilitar la continuidad de la empresa.

En las preguntas seis y siete se le pregunto a la Doctora sobre los factores que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de sucesión y sobre el momento en que debería realizarse. En relación con la primera pregunta, nos indicó que en primer lugar se requiere que la empresa familiar esté

profesionalizada ya que si no existen buenas prácticas de gestión, es muy difícil elaborar el plan de sucesión. Por otro lado, nos habló sobre la importancia de adecuar el plan de sucesión al modelo de empresa, la cual va mutando a través del tiempo. Esto quiere decir, que es muy importante que las nuevas generaciones lo revisen y lo cambien y en este sentido, plantear que lo que se necesite para que las próximas generaciones sean emprendedores y empresarios más que simplemente sucesores. Teniendo en cuenta la pregunta número siete, Ángeles, nos mencionó que lo más conveniente es que el plan de sucesión se realice lo antes posible. De acuerdo con esto, cree que la etapa ideal es cuando el promedio el líder de la empresa familiar esté en una edad promedio de 50 años ya que de esta manera puede acompañar a la siguiente generación por 10 o más años. Esto condice con lo mencionado en el capítulo 2.3.2, donde se explica la figura número 8, que muestra las distintas etapas en el desarrollo de la empresa familiar.

Al indagar en la pregunta número ocho y nueve sobre las consecuencias de no realizar un plan de sucesión y la conveniencia de incluir un asesor externo para colaborar con su proceso, la entrevistada nos mencionó en primer lugar que se corren grandes riesgos de que no se pueda dar la continuidad en la empresa familiar. Detalló que las razones por las cuales se daría esta situación se deben a que muchas veces se hereda una empresa familiar y se decide gestionarla sin haber realizado el traspaso generacional correctamente y no se poseen las herramientas necesarias para llevarla adelante. Con respecto a la segunda pregunta, lo considera sumamente importante, ya que es este quien va a facilitar y mostrar a la familia empresaria los distintos escenarios posibles a los que se puede afrontar la empresa. Este último punto lo podemos ver relacionado con el capítulo 2.3.1 donde Echezárraga (2010) hace referencia a las distintas acciones que se pueden tomar para facilitar el armado del plan de sucesión y una de estas es la incorporación de un asesor externo.

En las preguntas número diez y once se buscó conocer la opinión del entrevistado sobre la importancia de formar por fuera del negocio a las nuevas generaciones, o si consideraba más conveniente que ingresen desde jóvenes a

trabajar en la empresa familiar, y si era conveniente delinear criterios para permitir el ingreso de los familiares a la empresa. En relación con la pregunta diez, Ángeles, nos comentó que es fundamental por lo menos formar a los futuros accionistas y propietarios familiares, porque es inevitable que ejerzan esta función. Por otro lado, para quienes deseen ejercer el liderazgo de la empresa familiar, considera importante realizar un plan de formación de sucesores, en donde se contemple el grado de profesionalización que se requiere. Esto condice con lo mencionado por Echezárraga (2010) en el capítulo 2.3.2, donde el autor remarca que una planificación exitosa depende de la existencia de buenos sucesores y para ello es importante que reciban una buena formación. Con respecto a la pregunta once, la Doctora nos comentó que es importante para no caer en el nepotismo y que para delinear estos criterios primero se tenga bien establecido un organigrama con los requerimientos necesarios para cada puesto y sus respectivos objetivos.

Por último, se le pregunto a la Doctora en la pregunta número doce, sobre los puntos que se deben considerar como fundamentales para que una empresa familiar perdure a través de las generaciones. La entrevistada, en este caso, nos indicó que es de vital importancia trabajar en el sentido de pertenencia sobre todo en la tercera y cuarta generación para lograr que la sientan como propia, que de hecho lo es.

4.2.2 Dr. Leandro Glikin, actual Director de CAPS Consultores

El 14 de Junio se realizó la entrevista al Dr. Leonardo Glikin, director de CAPS Consultores. En la entrevista se intentó abarcar todos los temas relacionados con la empresa familiar, el protocolo y la sucesión.

En las preguntas uno y dos se le preguntó sobre en concepto de empresa familiar y las razones por la cual es diferente a una empresa normal. El Director nos indicó que ellos definen a la empresa familiar, como aquella empresa que, sea a través del trabajo de los miembros de la familia, de su participación en el

Directorio o de su condición de accionistas mayoritarios, evidencia la vocación de continuidad familiar en la siguiente generación. Por otro lado, agregó que las razones que la vuelven diferente a una empresa no familiar, es la importancia de cuidar las buenas relaciones familiares, que implican mayor tolerancia que en una empresa de socios no familiar. También, señaló que existe una mayor confianza en los integrantes de la familia que trabajan en la empresa y hay una mayor vocación de continuidad de los integrantes respecto de los trabajadores no familiares. Asimismo, que existe un mayor riesgo de confusión de roles familiares y empresariales. Esto se condice con la mayoría de las definiciones de los autores expuestos en el capítulo 2.1.1, como por ejemplo la de Amat (2000), que define a la empresa familiar como toda organización cuya propiedad y dirección esta mayoritariamente en manos de una familia y existe un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar y la de Ward (2006), quien señala que una de las principales diferencias entre ambos tipos de empresas, se encuentra en que la propiedad de la empresa familiar busca la continuidad y su objetivo es conservar los activos y el honor de la familia propietaria.

En la pregunta número tres se le consultó al entrevistado acerca de la importancia de la cultura y los valores en la empresa familiar. Leonardo respondió que son los factores de cohesión que llevan a un liderazgo efectivo, y a una motivación auténtica por parte de los integrantes de la familia para generar continuidad.

En relación con la pregunta número cuatro, se buscó conocer cuáles son los principales problemas que debe afrontar una empresa familiar. El Doctor nos indicó que las principales problemáticas, se generan en torno a la división de las funciones entre sus integrantes, los conflictos familiares que se arrastran a la empresa, la excesiva “familiaridad” para la toma de decisiones que le quita objetividad a la empresa y por último, el proceso de sucesión de una generación a otra. Esto coincide con lo mencionado por Leach en el capítulo 2.1.3, donde enumera las debilidades y problemas que afectan a las empresas familiares.

En cuanto a la pregunta número cinco, se indagó al entrevistado sobre el protocolo familiar. Leonardo nos comentó que el protocolo familiar es un acuerdo con valor moral, legal y estratégico que permite a las actuales generaciones establecer pautas de gobierno de la empresa y de comportamiento para sus integrantes, para evitar conflictos y posibilitar la preservación de la empresa. La definición que brinda el experto coincide con la de Bermejo M. en el capítulo 2.2.1, en donde dice que el protocolo familiar es un documento suscripto por los miembros de una familia empresaria, en donde se delimitan los lineamientos para facilitar la continuidad de la empresa y se establecen los mecanismos entre la familia, la propiedad y la empresa.

En las preguntas seis y siete se le pregunto al Doctor sobre los factores que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de sucesión y en qué momento debe la empresa familiar elaborarlo. En relación con la primera pregunta nos indicó que se debe tener en consideración la estructura de la empresa, los factores de capital humano (cuestiones emocionales, capacidad y preparación de las personas), los acuerdos entre los miembros de la familia propietaria y la diferenciación entre los herederos y los sucesores, que son los continuadores de la empresa y que deben ser formados para ellos. Esto coincide con lo mencionado en el capítulo 2.3.3 por Bustos y López, en donde enumera los objetivos de la planificación de la sucesión. Con respecto a la segunda pregunta, Glikin indicó que desde sus comienzos, la empresa debería contar con un plan de sucesión que evolucionara a lo largo del tiempo y que se volviera especialmente relevante cuando el líder tiene aproximadamente 55 años o más.

Al preguntarle en la pregunta número ocho sobre las consecuencias de no realizar un plan de sucesión, el entrevistado mencionó una situación de caos en donde se vería comprometida la definición de los roles y se detendría su proceso de crecimiento. Asimismo afirmo, que existiría malestar y desmotivación en las nuevas generaciones y se daría lugar a conflictos intergeneracionales. Se produciría una falta de competitividad y una pérdida de talentos por aquellos que se vieran hartos de tantos conflictos y buscasen otro destino. Esto coincide con lo mencionado por Echezárraga en el capítulo 2.3.1, donde afirma que si no

existe un plan de sucesión la organización se verá perjudicada al perder miembros de la familia, ya que nadie va a querer trabajar en ella.

En las preguntas nueve y diez se buscó saber la opinión del entrevistado acerca de si creía importante formar fuera del negocio a las nuevas generaciones, o si era preferible que entren desde jóvenes a trabajar en la empresa familiar para de esta forma aprender la cultura empresarial de la familia, y en tal caso, si creía conveniente delinear criterios para que los familiares ingresasen a la firma. En relación con la pregunta nueve el Doctor indicó que la experiencia permite a los jóvenes entender y valorar la empresa familiar y es por esta razón, que un tiempo afuera ayudar a los jóvenes a ser más felices una vez que se incorporen a la empresa familiar. Por otro lado, agregó que desde el punto de vista del personal de la empresa, tener como compañero de trabajo a un joven excesivamente inmaduro e inexperto iría en contra de la posibilidad de que luego ejerza el liderazgo adecuado. De acuerdo con la pregunta diez Leonardo indicó que la única forma de evitar los conflictos que se pudiesen generar sería incluyendo criterios para que los familiares ingresen a la compañía. Las respuestas del Doctor coinciden con lo mencionado en el capítulo 2.3.2 sobre las etapas en el desarrollo de la empresa familiar. En este capítulo, Echezárraga describe la etapa del ingreso de los hijos a la empresa y menciona los requerimientos que exigen algunas empresas familiares a las futuras generaciones de tener experiencia en otras compañías, ya que enriquece mucho la visión de los hijos.

Por último, se le pregunto al Doctor en la pregunta once y doce sobre los casos en que no haya nadie que quiera o pueda encargarse del negocio familiar y sobre los puntos que considera fundamentales para que una empresa familiar perdure a través de las generaciones. En el primer caso, nos indicó que se está obligado a pensar en terceros profesionales para hacerse cargo del gerenciamiento y entrenar a los familiares para las funciones de auditoría. Indica que, si aun así, no se logra generar continuidad, la única alternativa sería pensar en estrategias de venta o fusión de la empresa. En función a la segunda pregunta, Leonardo enumeró como factores claves la visión compartida, la misión consensuada, los valores en común (fundamentalmente el valor de lo familiar para hacer negocios),

el liderazgo efectivo con plena conciencia de la continuidad familiar de la empresa y el establecimiento de pautas de orden a través del protocolo familiar.

4.2.3 Ana Bravo, consultora asociada al Club Argentino de Negocios de Familiares (CANF)

El 06 de junio del 2019 se realizó la entrevista a Ana Bravo, Consultora Asociada al Club Argentino de Negocios de Familiares. Se trataron la gran mayoría de los temas planteados en la investigación y se logró obtener las respuestas a las preguntas planteadas.

En la pregunta número uno se buscó conocer acerca de la empresa familiar para lo cual se le preguntó a la entrevistada que entendía ella por “empresa familiar”. Ana nos indicó que ella la definiría como una empresa en la que todo o gran parte del capital le pertenece a una familia, lo cual coincide con la definición que da Welsch (1993) en el capítulo 2.1.1 en el marco teórico.

En la pregunta número dos se le preguntó sobre las razones por la cual a una empresa familiar se la considera una empresa “diferente”. Nos comentó que esto se debe a que en la empresa familiar coexisten dos ámbitos, “la empresa” y la “familia” y estas se llevan mal generalmente por la existencia de conflictos de intereses. Ward (2006) señala en el capítulo 2.1.1, que una de las principales diferencias entre ambos tipos de empresas se encuentra en que la propiedad de la empresa familiar busca la continuidad y su objetivo es conservar los activos y el honor de la familia propietaria.

Con relación a la pregunta número tres buscamos conocer la importancia de la cultura y los valores en la empresa familiar. Ana nos respondió que ambos conceptos junto con la historia y la visión de la empresa familiar son fundamentales y deben transmitirse a través de las generaciones, ya que son estas particularidades las que la vuelven diferente una de las otras.

En la pregunta número cuatro, se indaga sobre los principales conflictos que afectan a las empresas familiares. Con relación a este punto, Ana nos mencionó

que los mayores problemas se dan en torno a la definición de las posiciones, la toma decisiones y la pérdida de la visión por parte de los integrantes de la empresa familiar. Esto coincide con lo mencionado por Leach en el capítulo 2.1.3, donde enumera las debilidades y problemas que afectan a las empresas familiares.

En la pregunta cinco nos adentramos directamente con lo que significa el protocolo familiar y cuál es su función. La entrevistada nos respondió que el protocolo familiar es un documento estratégico, que sirve como una “Constitución Nacional” para las empresas familiares en donde si bien los temas que trata no son siempre iguales, los básicos son, la visión, misión y los valores, la historia de la empresa familiar, la integración de familiares, la compraventa de acciones, y el modelo de gobierno. Este punto se trató en el capítulo 2.2.1 del marco teórico en donde Bermejo M. (2008) define al protocolo familiar como un documento suscrito por los miembros de una familia empresaria, en donde se delimitan los lineamientos para facilitar la continuidad de la empresa y se establecen los mecanismos entre la familia, la propiedad y la empresa.

Con respecto a la pregunta número seis sobre la mejor forma realizar la sucesión, la entrevistada respondió que para ella la mejor forma de realizar este proceso es a través de la integración/sucesión de los miembros de la familiar desde lo más pequeños posibles, haciendo que los chicos conozcan la empresa (como si fuera un juego) y logrando que sientan el cariño y el amor que los padres invierten en la empresa. También agregó que la sucesión se debe dar de la forma más natural posible y es muy importante que los posibles sucesores, conozcan aunque sea lo básico de la empresa, ya que si bien no quieren formar parte de la gestión, seguro van a ser accionistas en el futuro. Esto se condice con lo mencionado por Echezagarra (2010) en el capítulo 2.3.2 del marco teórico, donde se desarrollan las distintas fases en el desarrollo de los continuadores respectivamente.

En la pregunta número siete y ocho le consultamos sobre el momento mejor conveniente para redactar el plan de sucesión y cual serían las consecuencias

de no realizarlo. A la primera pregunta Ana afirmó que dependerá de cada empresa familiar en particular, cuando decida remarcarlo, pero que cuanto antes se realice mejor va a ser para la organización. Con relación a la segunda pregunta nos indicó si no se realiza, va a llegar un momento en donde los conflictos terminen por superar la sustentabilidad y se vuelva casi imposible convivir, llegando en ocasiones al punto de disolver la empresa. Esto coincide con lo mencionado por Echezárraga en el capítulo 2.3.1, donde afirma que si no existe un plan de sucesión la organización se verá perjudicada al perder miembros de la familia ya nadie va a querer trabajar en ella.

En la pregunta nueve le preguntamos a la entrevistada si era conveniente que exista un asesor para ayudar en este proceso. La Directora nos indicó que era importante que haya una “triangulación” que tenga la capacidad de coordinar las situaciones en el directorio y en las reuniones en general.

En cuanto a la pregunta número diez se indagó sobre la conveniencia de crear un Consejo Familiar, a lo que Ana respondió que la existencia de este era muy beneficioso y que debía estar integrado por los familiares para llevar a cabo las tareas de la revisión del protocolo familiar y asesorar al directorio. Esto puede relacionarse con el capítulo 2.3.1 donde Echezárraga (2010), menciona a los objetivos principales del Consejo Familiar.

Por último, se le preguntó a la entrevistada en la pregunta once y doce sobre los casos en que no haya nadie que quiera o pueda encargarse del negocio familiar y sobre los puntos que considera fundamentales para que una empresa familiar perdure a través de las generaciones. En el primer caso, Ana nos indicó que si se proyecta que la empresa familiar siga existiendo como tal en el futuro, es fundamental que los miembros de la familia conozcan y tengan una idea del negocio no para gestionar sino para actuar como futuros accionistas y poder controlarlo. En relación con la segunda pregunta, Ana nos mencionó que es indispensable contar con la suficiente inteligencia emocional para llevar a cabo muchas conversaciones, que generalmente son poco agradables y manejar los

conflictos que puedan surgir con el fin de lograr construir un consenso que sea beneficioso tanto para para familia como para la empresa.

4.3 CUADRO DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

INDICADORES	ANA BRAVO	DR. LEONARDO GLIKIN	MARIA LUCERO BRIGAS
Aspectos particulares de las empresas familiares	-Convivencia de la empresa y la familia. -Conflicto de intereses entre ambos.	-Mayor tolerancia y confianza en las relaciones laborales -Vocación de continuidad de los integrantes	-Relación contrapuesta. La familia persigue el amor y la unión, la empresa la rentabilidad y competitividad
Principales conflictos	-Dificultad para delegar el mando -Pérdida de la visión	-División de las funciones entre sus integrantes -El proceso de sucesión -Problemas familiares que se introducen al negocio	-Remuneraciones -Conflictos familiares (yernos, esposos, etc) -Siguiendo generaciones
Concepto de Portocolo Familiar	-Documento estratégico en donde se concentran la visión, misión, valores e historia de la empresa familiar.	-Acuerdo con valor moral, legal y estratégico que establece pautas de gobierno con el fin de evitar conflictos.	-Herramienta de gestión y control que contribuye hacia la continuidad de la empresa familiar
Plan de sucesión	-Lo antes posible, a través de programas ordenaos de integración.	-Desde el inicio y debe ir evolucionando a lo largo del tiempo.	-Lo antes posible, recomienda que sea cuando el líder en promedio tenga 50 años.
Factores claves para la continuidad	-La suficiente inteligencia emocional para manejar los conflictos y llevar acabo el plan de sucesión.	-La visión compartida -La misión consensuada -Liderazgo efectivo enfocado en la continuidad de la emprsa	-Trabajar en el sentido de pertencia de las nuevas generaciones.

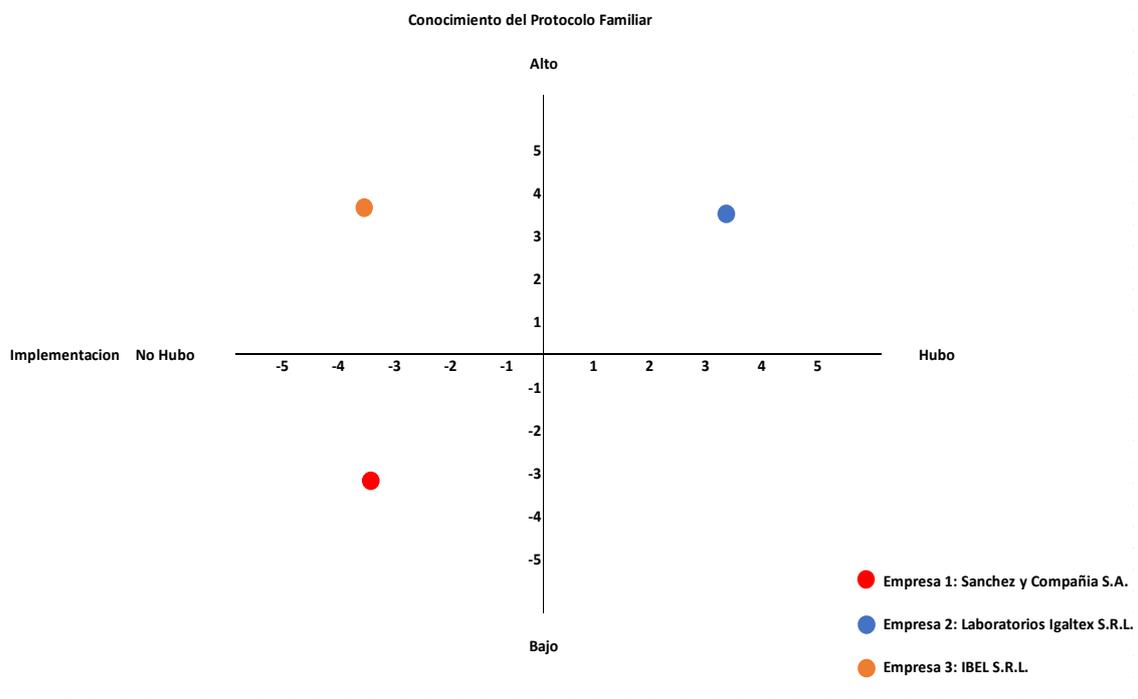
4.4 ANÁLISIS DEL ESPACIO SEMÁNTICO – OSGOOD

4.4.1 Análisis OSGOOD: Entrevista Empresas

Teniendo en cuenta los propósitos a investigar, se realizó un análisis de estos a través de la técnica OSGOOD. El objetivo de esta es determinar qué significado tienen las distintas variables para un individuo, para lo cual se requiere establecer una escala semántica.

En este caso se analiza la variable del conocimiento de la existencia del protocolo familiar con el nivel de implementación. Por un lado, se establece la variable de Implementación del Protocolo Familiar (eje X), y por otro, se establece la del Conocimiento del Protocolo Familiar (eje Y), para las cuales se utiliza la misma escala: desde -5 a 5.

Figura 10: Análisis OSGOOD, Congruencias de Respuestas en Entrevistas a las Empresas IBEL S.R.L., Laboratorios Igaltext S.R.L. y Sánchez y Compañía S.A.



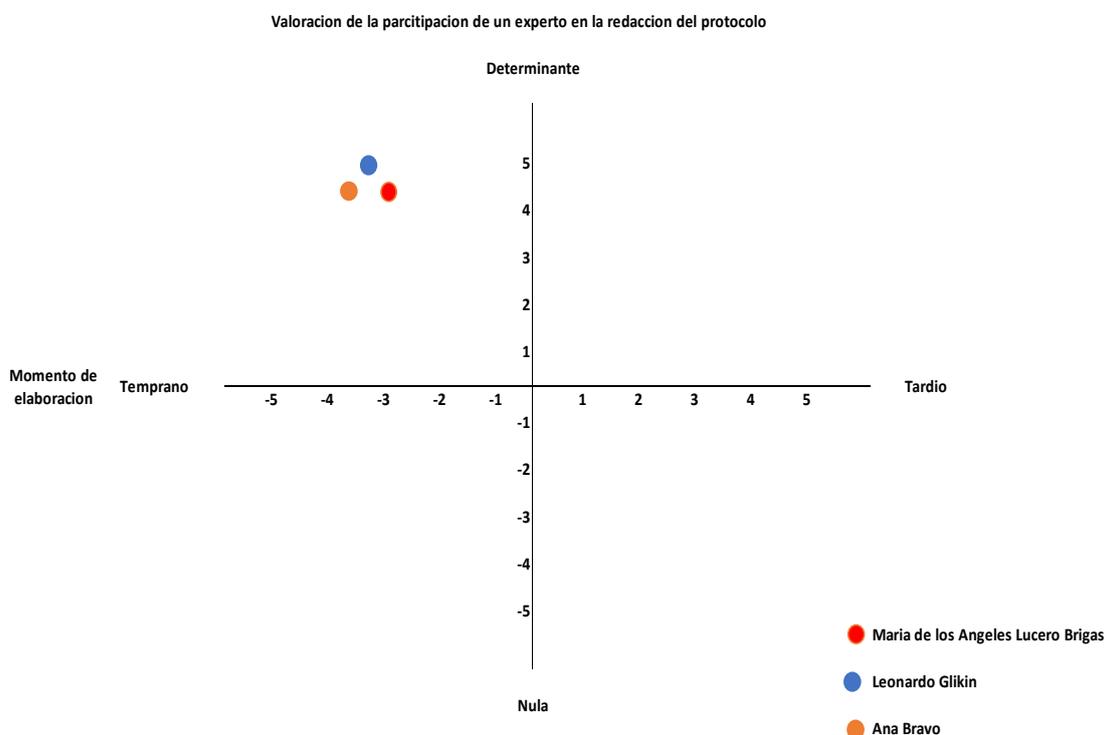
Fuente: Elaboración propia, 2019

Mediante la herramienta de análisis de variables OSGOOD se tomaron dos parámetros: Por un lado, el grado de conocimiento del protocolo familiar y por el otro, su implementación en la actualidad. Con respecto al primer eje, se puede interpretar que ambas empresas conocen la existencia del protocolo familiar, sus funciones y beneficios. El otro eje correspondiente a la implementación del protocolo familiar, solo una de las empresas ya atravesó por este proceso y lo implementó hace un año. La diferencia que existe entre ambas empresas es que si bien las dos conocían las ventajas del protocolo familiar, solo una de ellas tomó

la decisión de comenzar su implementación mientras que la otra está considerando comenzar lo antes posible.

4.4.2 Análisis OSGOOG: Entrevista Expertos

Figura 11: Análisis OSGOOD, Congruencias de Respuestas en Entrevistas a Maria de los Ángeles Lucero, Leonardo Glikin y Ana Bravo



Fuente: Elaboración propia, 2019

En este segundo análisis OSGOOG se relacionan los indicadores “Momento de elaboración del protocolo familiar” y la “Valoración de la participación de un experto en la redacción del protocolo”.

Maria de los Ángeles Lucero Brigas, considera sumamente importante la asesoría de un experto en el armado del protocolo familiar, ya que considera que es este, quien facilita y muestra los posibles escenarios a los que se puede enfrentar la empresa familiar. Por su parte, Leandro Glikin, también lo considera indispensable y afirma que es la única forma de realizarlo correctamente. Ana

Bravo, al igual que los demás expertos, considera fundamental la ayuda de un asesor externo para lograr una “triangulación” que coordine la situación en las reuniones.

Para el indicador correspondiente al “Momento de elaboración del protocolo familiar”, Maria de los Ángeles Lucero Brigas indica, que se debe realizar lo antes posible, preferentemente cuando la edad promedio del líder ronde los 50 años. En cuanto a Leonardo Glikin, considera que, desde los inicios de la creación de empresa familiar, se debe comenzar a elaborar el plan de sucesión e ir evolucionando a lo largo del tiempo. Por último, para Ana Bravo y, al igual que mencionan los expertos anteriormente, el proceso de elaboración del protocolo familiar debe comenzar lo antes posible con programas ordenados de integración.

4.5 ANALISIS DE DOCUMENTOS

4.5.1 Caso Rodríguez

En el primer caso seleccionado para analizar se puede evidenciar como se decidió llevar a cabo la elaboración de un protocolo familiar ante las diferencias que existían entre los hermanos para abordar el ingreso de la tercera generación a la empresa. Con la ayuda de un asesor externo pudieron poner por escrito las intenciones deseadas por todos, con el fin de lograr un acuerdo en conjunto. En relación con este aspecto en el capítulo 2.2.2, Guillermo Perkins sugiere la importancia de la incorporación de un facilitador o asesor, externo a la empresa para tratar temas como estos ya que puede brindar un punto de vista imparcial y ser de gran ayuda.

De tal forma, se estipularon una serie de puntos relacionados con la educación y la incorporación de aquellos familiares que quieran ingresar a la empresa. En primer lugar, decidieron destinar un porcentaje de los dividendos para cumplir con parte de la educación de los futuros propietarios. Por otro lado, llegada a una cierta edad, acordaron que los hijos reciban un importante apoyo económico para sus estudios con la condición de que su rendimiento fuera razonable. Además,

estipularon que todos los que tuvieran intención de trabajar en la empresa, deberían contar con estudios universitarios, un posgrado, ser bilingües y haber trabajado previamente en una empresa durante 4 años para demostrar su capacidad.

Si bien estas condiciones pueden parecer un poco severas y ellos mismos lo sabían, la decisión fue tomada entre todos y lo realizaron con el fin de evitar conflictos futuros y beneficiar a la empresa y la familia. Se pueden relacionar estos puntos que decidieron implementar con el capítulo 2.2.2, donde se habla sobre el contenido del protocolo familiar.

4.5.2 Caso Randazzo

El caso Randazzo hace referencia a una empresa que desde hace varios años trabaja en su protocolo familiar, editando y actualizándolo año a año. Se propusieron enfocarse principalmente en lograr el consenso y la convicción absoluta del contenido de todos los parientes de la familia sin importar el tiempo que ello llevara. Esto coincide con lo indicado en el capítulo 2.2.2 en donde Guillermo Perkins señala que el protocolo es un acuerdo que tiene el carácter de ser “artesanal”, ya que se debe adaptar a lo que cada familia considera que es lo mejor para su bienestar y así lograr la continuidad.

Particularmente la familia Randazzo entendieron que era fundamental que todos los familiares desarrollen las habilidades necesarias para manejar aquellos temas que muchas veces no pueden ser resueltos de manera satisfactoria y que frecuentemente terminan produciendo heridas emocionales muy graves. Es así, que para aspirar a ocupar un cargo en la Gestión, los jóvenes familiares deben cumplir con dos programas establecidos.

El primer programa “Pertenece”, tiene la función de que todos los miembros tengan una idea básica acerca del negocio, construir un vínculo positivo entre los actuales y futuros accionistas, lograr que los niños/jóvenes sientan como

propio el lugar que, en el futuro, será de su propiedad y por último, facilitar el ingreso a la gestión de la empresa a los futuros accionistas que así lo deseen.

El programa “Gestionar”, solo se orienta a aquellos que deseen ingresar en la gestión del negocio. Busca que las nuevas generaciones tengan un conocimiento global de los procesos críticos del negocio, apoyarlos para que logren terminar sus estudios de grado y otorgarles una formación general que les permita visualizar la utilidad de los conocimientos adquiridos en sus estudios profesionales con relación al negocio familiar. Esto corresponde a lo enunciado por Echezárraga en el capítulo 2.3.1.

Con el caso Randazzo podemos analizar como el protocolo familiar establecido por la familia, fue eficiente cuando se presentó una situación que se encontraba contemplada y regulada en él. El protocolo familiar de la familia Randazzo desalentaba los vínculos amorosos entre empleados, sean o no familiares (en el capítulo 2.2.1 se menciona a Eduardo M. Favier Dubois quien dice que una de las principales funciones y finalidades del protocolo familiar, es establecer las relaciones y los límites entre la familia y la empresa.

El conflicto se originó cuando una integrante de la tercera generación de la familia propietaria se enamoró y comenzó una relación con un empleado de la empresa. Siendo consciente de lo estipulado en el protocolo sobre este tema, desde un principio se acordó que si la relación prosperaba alguno de los dos iba a tener que dejar la compañía. Siendo este el caso, años más tarde y con la llegada de un hijo entre ambos, se decidieron a cumplir lo estipulado en el contrato y su pareja abandono la empresa voluntariamente.

Haber cumplido con el protocolo familiar y la voluntad de todos los que lo elaboraron sirve como sostén y precedente brindándole mayor fortaleza para que todos lo cumplan y evitar todo tipo de conflictos (como menciona Bermejo M. en el capítulo 2.2.1 refiriéndose a que el protocolo sirve para delimitar los lineamientos de la familia para facilitar la continuidad de la empresa).

PARTE 5: CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

5.1 CONCLUSION

En el presente trabajo de investigación se propuso responder a la siguiente pregunta:

- ¿De qué manera el protocolo familiar contribuye a la supervivencia de las pymes familiares a la hora de la sucesión?

A raíz de esta inquietud se plantearon tres grandes objetivos y a partir de la investigación, pudimos responder a ellos de la siguiente manera:

En primer lugar, entender como el protocolo familiar contribuye al manejo de conflictos entre los miembros de la empresa familiar a la hora de la sucesión. Descubrimos que el protocolo familiar es un instrumento que se construye con la participación y la colaboración de todos los miembros de la familia propietaria que están involucrados en la empresa familiar, con el fin de prevenir, gestionar y resolver los conflictos entre la familias y socios y de este modo contribuir a la continuidad de la empresa familiar a través de las generaciones. Si bien es entendible que exista una cierta resistencia por parte del líder de incluir el plan de sucesión en el protocolo familiar, creemos que es un requerimiento fundamental para que el traspaso de mando se realice de la forma más natural posible y que el fundador pueda también incluir su voluntad y dejar firme su visión en la empresa.

En segundo lugar, identificar y comprender las utilidades principales que ofrece el protocolo familiar. Pudimos descubrir e identificar cuáles eran las principales ventajas que ofrece el protocolo familiar cuando se lo construye conjuntamente y de la forma apropiada con la colaboración de un asesor externo. Luego de toda la investigación y las entrevistas que realizamos, creemos que los principales beneficios que brinda el protocolo familiar son: primero, poder establecer las paulas de gobierno y comportamiento de la empresa familiar entre todos sus integrantes, y segundo, mantenerlas a través de las generaciones futuras,

logrando de este modo conservar la voluntad y la decisión de la mayoría con el fin de evitar los conflictos que suelen perjudicar a este tipo de empresas

Por último, identificar como llevar a cabo una sucesión de manera exitosa, y los órganos de la empresa que deben intervenir para ello. Descubrimos que para llevar a cabo la sucesión en las empresas familiares de la forma más beneficiosa posible, era fundamental contar con la voluntad y la decisión del fundador (líder), de crear un plan de sucesión y acompañar al sucesor aconsejándolo durante la transición. La creación de un Consejo de Familia también es importante para ayudar a delimitar los roles de cada integrante, crear programas y planes de capacitación para los futuros sucesores y mantener un equilibrio entre la empresa y la familia.

A fin de cuentas, si los integrantes de la familia empresaria logran ponerse de acuerdo y definir sus roles, tener asignadas sus funciones, entender el modelo de los tres círculos en donde existen diferentes zonas entre la familia, la propiedad y la empresa; se puede considerar que el primer gran paso este dado. Si luego de esto, la familia y la empresa logran unirse, marcar reglas, definir sus objetivos y construir conjuntamente un protocolo familiar, que contenga los mecanismos y procedimientos para evitar los conflictos en caso de que aparezcan y así lograr la continuidad de la empresa familiar, las posibilidades de que la empresa familiar perdure a través de las generaciones es muy superior, frente a otras empresas familiares que no lograron o no supieron superar los obstáculos que caracterizan a dichas empresas.

5.2 IMPLICANCIAS

Desde nuestro punto de vista y luego del trabajo de investigación realizado podemos observar que el protocolo es un instrumento muy poco utilizado en la Argentina y creemos que la falta de profesionalización (en este punto incluimos el poco conocimiento y empleo del Protocolo Familiar en las empresas familiares

Argentinas) es lo que crea la situación actual en la que se vuelve muy dificultoso, que las empresas familiares puedan llegar a la segunda, tercera o cuarta generación.

A partir del presente trabajo podemos plantear que el Protocolo Familiar es un instrumento fundamental, para poder establecer pautas para atravesar diversos sucesos que pueden ocurrir dentro de la organización o hasta prevenirlos; así como que el Consejo Familiar es un instituto dentro de la organización, que es primordial para poder conversar los temas pertinentes a la familia, revisar el Protocolo Familiar, mantenerlo al día, realizar y organizar reuniones familiares de manera frecuente, para poder resolver todos los temas que tengan que ver con la familia, la empresa y la propiedad. De esta forma, se logrará que los miembros de la familia puedan sincerarse entre ellos y llevar adelante la empresa de una forma más ordenada para afrontar las posibles crisis o conflictos internos o externos y facilitar de este modo el proceso sucesorio y su continuidad.

Es recomendable también incluir en él, un plan formal de sucesión en el que se prevea el futuro de la empresa y quienes son los posibles sucesores del actual líder. Para esto, corroboramos que es esencial que el predecesor, sea lo suficientemente abierto para ceder el control de la empresa cuando sea necesario y deslizarse de ella naturalmente. También, en el plan de sucesión se debe tener en cuenta que sucederá luego que el predecesor se desligue completamente del mando de la empresa, es decir, si va a querer seguir a modo de asesor, trabajar en ella en algún puesto diferente o desligarse totalmente.

PARTE 6: BIBLIOGRAFÍA

Analia B. Pérez Cassini (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*. Especialización en derecho civil, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Recuperado el 29 de Abril de 2019 de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/40259/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Amat Salas, J.M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. (2a.ed.). Barcelona: Gestión 2000. p.32

Amat Salas, J.M. (2001). *La continuidad de la empresa familiar*. (2a.ed.). Barcelona: Lex Nova. p.36

Bermejo Manuela (2008). *Hacia la empresa familiar líder*. España: FT Prentice Hall

Bustos Ana Rosa y López María Francisco (2014). *Sucesión en la empresa familiar*. México D.F.: LID Editorial Mexicana

Cabrera Suarez, M. K (1998). *“Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar”*. Tesis doctoral, UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA, DEPARTAMENTO DE ECONOMIA Y DIRECCION DE EMPRESAS, Las Palmas de Gran Canaria, Recuperado el 17 abril de 2019, de <http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/2250/1/636.pdf>

Claves para la trascendencia de la empresa familiar (Febrero de 2017), Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <http://blog.canf.com.ar/claves-para-la-trascendencia-de-la-empresa-familiar/>

Dubois Eduardo (2010), *La empresa familiar encuadre general, marco legal e instrumentación*. Buenos Aires: Editorial Ad Hoc

Echezárraga Jon Martínez (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Santiago de Chile: Ediciones Granica.

Fortalezas y debilidades de la Empresa Familiar (Septiembre de 2005), Recuperado el 27 de Abril de 2019, de https://degerencia.com/articulo/fortalezas_y_debilidades_de_la_empresa_familiar/

Gersick (1997). *Empresas familiares: Generación a Generación*. México, D.F.: McGraw Hill, 1997.

Herreros, J., Calaf, X. y Rovira, A. (2001). *Manual de la empresa familiar*. Madrid: Cinco Días.

Jiménez Vallejo (2009). *La empresa familiar, su importancia y vigencia*. Medellín: Fundación Universitaria Ceipa.

Leach. Peter (2016). *La empresa familiar*. Ciudad de Buenos aires: Garnica, 2016.

Perkins. Guillermo L. (2017). *Empresas familiares: Dirigiendo lo nuestro*. Ciudad de Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2017.

Sánchez-Crespo, A y Sánchez, A. (2002). *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao: Deusto.

Ward L. John (2006). *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2006.

PARTE 7: ANEXOS

7.1 ENTREVISTA A EMPRESA

7.1.1 Entrevista N°1: Lorenzo Daniel Ibarra, actual Socio de la empresa IBEL S.R.L.

Nombre de la empresa: Ascensores IBEL S.R.L.

Nombre del entrevistado: Lorenzo Daniel Ibarra.

Cargo del entrevistado: Socio.

1. ¿Quién fue el fundador de la empresa?

Mi padre, Lorenzo Ibarra.

2. ¿En qué año aproximadamente empezó a funcionar la empresa?

En el año 1950.

3. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

Tres generaciones han pasado por la empresa.

4. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?

Si, es un compromiso constante.

5. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

30 empleados actualmente.

6. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

Actualmente tres, pero han pasado varios miembros de la familia por diferentes puestos.

7. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?

Seis miembros de la familia no son propietarios ni trabajan actualmente en la empresa.

8. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa familiar?

Si, la esposa de mi hermano fallecido y sus hijos (socios por sucesión).

9. ¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se exige para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y a un no familiar?

En ambos casos, dependiendo del puesto que vaya a cubrir y las necesidades de este, pero no hay exigencias generales, sino específicas de cada puesto.

10. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

No existe un método de evaluación de acuerdo con cumplimiento de objetivos. Los tres integrantes de la familia que trabajan actualmente en la empresa tienen un sueldo fijo.

11. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?

Actualmente quien les habla.

12. ¿Existieron sucesiones en la empresa?

Si, dos.

En caso que digan que sí.

a. ¿Cómo y cuándo se realizaron?

Una se realizó cuando mi padre, el fundador de la empresa, falleció. La otra cuando mi hermano Horacio, socio de la empresa, falleció.

b. ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

Al ser ambas sucesiones por fallecimiento, los sucesores en el caso de mi padre fuimos sus tres hijos y en el caso de mi hermano, su mujer y sus 5 hijos.

c. ¿Hubo algún plan para su selección?

No, ya que fueron en ambos casos sucesiones por fallecimiento.

d. ¿Qué edad tenía el que traslado el mando?

Si bien no fue un traslado de mando, mi padre tenía 92 años al momento de su fallecimiento y mi hermano 65 años.

e. ¿Tuvo participación de algún tipo en la empresa luego de la sucesión?

No, ya que eran fallecidos.

f. ¿Cómo tomo la sucesión el fundador?

Era fallecido y en el caso de mi hermano, su muerte fue posterior a la de mi padre.

13. ¿Conoce lo que es el Protocolo familia? ¿Cuentan actualmente con algún protocolo?

Si, conozco lo que es y las ventajas que tiene implementar uno dentro de la organización pero todavía no lo desarrollamos

En caso de tener

a. ¿En qué año fue redactado?

b. ¿Quién tomo la iniciativa?

c. ¿Cuáles fueron los motivos por el cual decidieron hacerlo?

d. ¿Lo hicieron todos los miembros de la familia?

e. ¿Tuvieron ayuda de un experto?

f. Como fue el proceso de elaboración del protocolo?

g. ¿Como ayuda el protocolo en el manejo de conflictos?

h. ¿Se reúnen regularmente para rever el protocolo y actualizarlo o aplicarlo?

En caso de no tener

a. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno?

Sería de gran utilidad para evitar la generación de conflictos.

7.1.2 Entrevista N°2: Ignacio Vizcay, Actual Director de Marketing de la Empresa Laboratorios Igaltext S.R.L.

Nombre de la empresa: Laboratorios Igaltext S.R.L

Nombre del entrevistado: Ignacio Gabriel Vizcay

Cargo del entrevistado: Director de Marketing

1. ¿Quién fue el fundador de la empresa?

El fundador de la empresa es mi padre, Alberto Pedro Vizcay.

2. ¿En qué año aproximadamente empezó a funcionar la empresa?

La empresa fue fundada en el año 1987, luego fue vendida a una empresa española en el año 1998 y en el año 2008 fue recomprada nuevamente por Alberto Vizcay.

3. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

Solamente la primera generación que está integrada por mi y mis 3 hermanos que también trabajan dentro de la compañía

4. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?

Si, el año pasado nos pusimos el objetivo de lograr un acuerdo que permita y ayude a preservar la continuidad de la empresa familiar.

5. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

Actualmente la nómina está formada por 110 empleados.

6. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

Tanto mi padre como mis 3 hermanos trabajan activamente en la empresa.

7. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?

Todos los miembros de la familia son propietarios y todos trabajan dentro de la empresa.

8. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa familiar?

Si, mi madre Graciela Zucco es socia de la empresa pero no se encuentra trabajando en la compañía.

9. ¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se exige para que un miembro.

Al ser una empresa de primera generación con un único fundador, no existían ningún requisito para el ingreso salvo las ganas y el entusiasmo de trabajaba y llevar adelante la empresa del fundador. A partir de la elaboración del acuerdo familiar, estipulamos que todos los futuros familiares que quieran ingresar a trabajar a la empresa de manera full-time, deben tener estudios universitarios completos y haber trabajado durante 2 años en otra empresa en el mismo puesto que ocuparían al ingresar.

10. ¿Como se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

Las remuneraciones a los miembros de la familia son acordes a los roles y el cargo que ocupa cada uno teniendo como referencia los valores de mercados en compañías similares características.

11. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?

Las decisiones más importantes que requieran una gran erogación de dinero o que puedan alterar el normal funcionamiento de la compañía, son tomadas en consenso entre todos los miembros de la familia.

12. ¿Existieron sucesiones en la empresa?

No

En caso que digan que sí.

- a. ¿Cómo y cuándo se realizaron?
- b. ¿Cómo se seleccionó al sucesor?
- c. ¿Hubo algún plan para su selección?
- d. ¿Qué edad tenía el que traslado el mando?
- e. ¿Tuvo participación de algún tipo en la empresa luego de la sucesión?
- f. ¿Cómo tomo la sucesión el fundador?

13. ¿Conoce lo que es el Protocolo familia? ¿Cuentan actualmente con uno?

Si, el año pasado nos dedicamos a la elaboración de nuestro protocolo familiar.

En caso de tener:

- a. ¿En qué año fue redactado?

Fue redactado en el año 2018

- b. ¿Quién tomo la iniciativa?

La iniciativa fue tomada por mi padre y fundador de la empresa

- c. ¿Cuáles fueron los motivos por el cual decidieron hacerlo?

La decisión fue tomada por mi padre en acuerdo con mi madre en buscar de lograr un marco o acuerdo que pueda evitar futuros conflictos entre sus hijos y las próximas generaciones y que permita la continuidad de la empresa familiar.

- d. ¿Lo hicieron todos los miembros de la familia?

Si, todos los miembros de la familia formaron parte y aportaron sus opiniones para la confección.

- e. ¿Tuvieron ayuda de un experto?

Si, desde un principio cuando se planteó la idea de hacer un acuerdo familiar se tuvo la ayuda de un asesor externo quien coordino las reuniones y redactó el protocolo.

f. ¿Como fue el proceso de elaboración del protocolo?

La elaboración del protocolo comenzó con una reunión de todos los miembros de la familia y el experto para explicar las intenciones de crear un protocolo familiar y manifestar la voluntad de todos para llevar a cabo este acuerdo. Posteriormente, se mantuvieron reuniones individuales donde se planearon los objetivos propios de cada uno dentro de la empresa y acordar los temas que cada uno quería proponer para que se tengan en cuenta dentro del protocolo familiar.

Luego de varias reuniones más en donde se fueron tratando los distintos temas que a cada uno le aconplejaban y logrando acuerdos unánimes en la mayoría de ellos, el asesor nos hizo llegar un primer borrador. Se le hicieron varias modificaciones más hasta que se logró un documento final del que todos estábamos conformes y en donde se priorizara la relación familiar y la empresa en conjunto.

g. ¿Como ayuda el protocolo en el manejo de conflictos?

El protocolo familiar es una herramienta que fue confeccionada con el consentimiento de todos los miembros de la familiar y por lo tanto no existen muchas alternativas para la resolución de un problema que pueda salirse de él (siempre que se encuentre encuentra contemplado). Está claro que el protocolo familiar es un documento vivo que requiere actualización y pueden surgir algunos conflictos que no se hayan definido, pero creemos que lo más importante ya está incluido.

h. ¿Se reúnen regularmente para rever el protocolo y actualizarlo o aplicarlo?

Se pactó que la revisión y actualización del protocolo familiar se realizaría una vez por año. Esta pactada para el mes de Diciembre por tanto todavía no se realizó ninguna modificación.

En caso de no tener.

a. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno?

7.1.3 Entrevista N°3: Francisco Sánchez, actual Director y Accionista de Sánchez y Compañía S.A.

Nombre de la empresa: Sánchez y Compañía SA

Nombre del entrevistado: Francisco Sánchez

Cargo del entrevistado: Director de la compañía

1. ¿Quién fue el fundador de la empresa?

La empresa la fundó mi abuela, que es española, en los años 40 cuando la situación económica era muy mala. Gracias a una serie de créditos que pudo obtener, remontó la situación y adquirió varios campos para expandir el negocio. La empresa es una compañía agrícola que opera actualmente en Buenos Aires, San Luis, y Mendoza.

2. ¿En qué año aproximadamente empezó a funcionar la empresa?

La empresa fue fundada en 1940

3. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

Convive la segunda y la tercera generación.

4. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?

Si hay un compromiso muy fuerte de mantener la empresa y hacerla crecer aún más.

5. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

Actualmente son 60 personas las trabajan en la empresa

6. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

Somos 13 los miembros de la familia trabajan en la empresa.

7. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?

Solamente tres miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa

8. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa familiar?

Si, varios de ellos.

9. ¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se exige para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa?

No existe requisitos de educación para trabajar en la empresa, lo que si se incentiva a que estudien y ayuden a las nuevas generaciones entre los familiares.

10. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

Las remuneraciones de los miembros de la familia son acordes al puesto y las responsabilidades que tiene cada uno teniendo en cuenta los valores de mercado.

11. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?

Las decisiones más importantes las tomo yo junto con mi sobrino. Hacemos reuniones casi todos los días.

12. ¿Existieron sucesiones en la empresa?

Si

En caso que digan que sí.

a. ¿Cómo y cuándo se realizaron?

La abuela se retiró cuando ya no podía trabajar más y su padre fue retirándose paulatinamente.

b. ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

Fue por fallecimiento del fundador y retiro voluntario del sucesor

c. ¿Hubo algún plan para su selección?

No existió ningún plan para seleccionar al sucesor

d. ¿Qué edad tenía el que trasladó el mando?

No lo sé exactamente pero se retiró cuando no podía trabajar más por su edad.

e. ¿Tuvo participación de algún tipo en la empresa luego de la sucesión?

No en ninguna

f. ¿Cómo tomo la sucesión el fundador?

Bien porque ya se encontraba preparado en ambos casos para tomar el mando de la empresa.

13. ¿Cuentan actualmente con algún protocolo?

No

En caso que digan que sí.

a. ¿En qué año fue redactado?

b. ¿Quién tomo la iniciativa?

c. ¿Cuáles fueron los motivos por el cual decidieron hacerlo?

d. ¿Lo hicieron todos los miembros de la familia?

e. ¿Tuvieron ayuda de un experto?

f. ¿Como fue el proceso de elaboración del protocolo?

g. ¿Como ayuda el protocolo en el manejo de conflictos?

h. ¿Se reúnen regularmente para rever el protocolo y actualizarlo o aplicarlo?

En caso que diga que no.

a. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno?

No

7.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS

7.2.1 Entrevista N°1: María de los Ángeles Lucero Brigas, Directora del Instituto Argentado de la Empresa Familiar (IADEF)

Nombre del entrevistado: María de los Ángeles Bringas Lucero

Cargo del entrevistado: Directora del IADEF

1. ¿Qué se entiende por empresa familiar?

Hay muchísimas definiciones de EF hay más de 40 definiciones aceptadas de ello, pero en definitiva las características básicas es que tienen una o más familias son las propietarias del capital y ahí hay definiciones como por ejemplo que la familia tenga más del 50% pero en definitiva ese capital le permite llevar el rumbo estratégico de la compañía y ejercer control de manera tal que toman las decisiones sobre esa empresa y el aspecto más importante o común a todas las definiciones de las EF es el deseo de continuar y legado de la EF.

2. ¿Porque una empresa familiar es una empresa diferente?

La EF tiene esa particularidad de esa conjunción en el que el sistema de empresa y familia parecen ser contrapuestos la familia persigue el amor, la unión mientras que del otro lado la Empresa sigue la rentabilidad, competitividad, toma riesgos, está orientada a otros valores. Entonces pareciera que tanto empresa como

familia son sistemas que se contraponen y esa zona es la que los autores llaman como conflictiva al tener tantas diferencias, sin embargo desde mi visión y desde lo que yo eh podido arribar desde mi tesis doctoral yo considero a la Empresa y familia , si bien son dos sistemas contrapuestos, si tienen reglas claras a través de la PF posibilita a la complementariedad entre empresa y familia y es lo que hace que hagan sinergia y pujen el uno al otro de manera que la empresa crezca y la familia vaya fortaleciendo sus vínculos a través o por el hecho de pertenecer a la familia empresaria son posturas, obviamente son distintas las posturas y la invitación desde este punto de vista que te estoy marcando son no solamente gestionar la empresa sino la familia empresaria.

3. ¿Por qué son importantes la cultura y los valores en la empresa familiar?

Los valores son esos cimientos en donde la familia empresaria genera sus pilares innegociables y tratamos de que cada EF elija 4 o 5 que hace a la empresa intangible como familia empresaria.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que debe afrontar una empresa familiar?

El primer paper de estudios de la EF es de 1961 eso quiere decir, para darnos una idea, que ya existe 60 años de estudios de EF en donde los distintos autores de distintos lugares, de distintas latitudes se han dedicado a estudiar esta zona de conflictos y los distintos problemas que puede haber en relación a la sucesión, siguientes generaciones, remuneraciones, políticos, yernos, nueras, esposos, complejidad de la familia, ciclo de vida de la empresa, etc., entonces los problemas están estudiados, ahora creo que es nuestro desafío empezar a decir, bueno si ya sabemos lo que va a pasar la forma de evitar los conflictos generacionales o lo que fuera es anticiparnos a los escenarios y así es como gestionamos la EF y en mi visión el PF es el acuerdo en el que la EF puede empezar a gobernarse y gestionarse como familia empresaria que ya hace 60 años los venimos estudiando y ya sabemos que van a suceder entonces desde nuestro rol empezar a anticiparnos a los escenarios y como vamos a abordar estos retos y que herramientas vamos a utilizar para anticiparnos para

gestionarnos y evitar el conflicto, no tengo nada en contra del conflicto, no es bueno ni malo pero no es un resultado que si o si deba darse

5. ¿Qué se entiende por protocolo familiar?

Cuando en mi tesis doctoral yo hice el trabajo de PF me encontré que había muy poca literatura de PF y la que había era más del punto de vista legal entonces bueno yo realice en relación a ello que para mí el PF es una herramienta de control y gestión de la familia empresaria que contribuye hacia la continuidad en base a eso elabore mi propia definición que para mí el PF es ese acuerdo esa herramienta de control y gestión que facilita a aquellos acuerdos que la propia familia empresaria se compromete a escribir

6. ¿Qué hay que tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de sucesión en la empresa familiar?

Para formalizar un plan de sucesión es importante en primer lugar que la EF este profesionalizada en cuanto a las prácticas de gestión es muy difícil elaborar un plan de sucesión cuando no tiene buenas prácticas de gestión, por ejemplo su organigrama, planificación estratégica, descripción de puestos, que vamos a transferir a las siguientes generaciones si eso no está claro, de la mano de órgano de gobierno activo tanto en lo empresarial y en lo posible en lo familiar es desde allí donde podemos comenzar a construir, también teniendo en cuenta los nuevos modelos de empresas donde los modelos de negocios se vuelven obsoletos rápidamente, entonces los planes de sucesión que en algún momento tuvieron vigencia, hoy hay que reverlos en el sentido que en cuanto la empresa que hoy le queremos estar dejando a las futuras generaciones puede llegar a mutar en cuanto su modelo de negocio puede llegar a cambiar o que necesite que las nuevas generaciones lo revisen y lo cambien ,entonces en ese sentido lo que nosotros necesitamos de las siguientes generaciones, no son clones o sucesores quizá de la empresa actual, sino necesitamos generar emprendedores y empresarios en las siguientes generaciones que puedan llevar a la EF en un entorno que hoy estamos desconociendo porque hoy sabemos que hoy tanto la empresa tradicional como la EF tienen nuevos desafíos en

cuanto al entorno, la incertidumbre la globalización, la tecnología etc. Entonces en ese sentido el plan de sucesión que por ahí los libros traen hay que reverlos y adaptarlos a los nuevos modelos de empresa.

7. ¿En qué momento debe la empresa familiar optar por la elaboración de un plan de sucesión?

Siempre lo mejor es lo antes posible, pero no más allá de cuando el líder familiar, el líder de la EF este en una edad promedio de 50 años aproximadamente porque así tiene 10 años vista para poder acompañar a la siguiente generación, sobre todo en la realidad de nuestras empresas que la mayoría son PyMEs, ir empezando a delegar, primero generar esta cabeza emprendedora y empresaria a través de nuevos emprendimientos, una buena opción más que un plan de formalización de carrera que también puede ser bueno, pero la realidad es que las nuevas generaciones deben poder tomar decisiones, puedan hacer el ejercicio de llevar adelante una empresa, entonces en ese sentido debe empezar a emprender y generar esta “cabeza emprendedora” para luego de tener una empresa medianamente profesionalizada en relación a las buenas prácticas empezar a delegar aquellas funciones más operativas, más a nivel gerencial para luego hacer este ejercicio de empezar a delegar decisiones estratégicas de los directores, no obstante para nosotros es muy importante la formación como accionista porque no todos los miembros van a participar de la dirección o de la gestión de la EF, sin embargo si es necesario que se formen como accionistas, porque lo que nosotros decimos es que la gerencia y dirección se puede contratar pero la propiedad se ejerce, entonces si vos heredas una propiedad tenes que involucrarte y saber de qué trata, quizá no lo gestionen vos, no lo dirijas vos, pero si tenes que ser un accionista responsable saber votar y poder elegir el destino de esa empresa, entonces bueno ahí empezar a tener en cuenta otras cuestiones.

8. ¿Qué le ocurrirá a una empresa familiar si no lo realiza?

Si no se hace se corren grandes riesgos de que se pueda dar la continuidad de la EF porque fijate vos que es paradójico ante la falta del líder familiar ¿la familia

donde se empieza a meter?, justamente en la gestión, esto que se podría contratar que podría ser más fácil y profesionalizado y sin embargo siempre se meten ahí, siempre damos este ejemplo que creemos que es muy bueno que él dice que ¿si heredas un avión qué harías? ¿Lo pilotearías vos si no sabes? ¿O contratarías a un piloto que lleve a tu familia? y esto es lo mismo si heredas una empresa y en este caso en crisis como puede ser el duelo de un familiar, lo mejor sería tener un comité de crisis o llamar un comité de crisis o llamar un gerente que te ayude a llevar adelante la empresa porque voy a ser propietario de algo más grande sin ponerlo en riesgo sin embargo pareciera que en la EF estos activos llevan a los familiares muchas veces a querer gestionar ellos cuando ese plan de sucesión, ese traspaso generacional no se fue dando entonces es ahí cuando se pone en riesgo la continuidad de la EF.

9. ¿Es conveniente incluir un asesor externo en este proceso?

Es muy importante porque es el que va a facilitar y va a mostrarle a esa familia empresaria según el estadio de la empresa y la complejidad de la familia y su patrimonio el escenario anticipándose a justamente todas las posibilidades; si bien es un facilitador, los acuerdos los hacen los propios miembros de la familia empresaria y el asesor es una persona que va a mostrar los distintos escenarios que pueden afrontar.

10. ¿Cree que es importante formar fuera del negocio a las nuevas generaciones o que es preferible que entren desde jóvenes a trabajar en la empresa familiar para aprender de la cultura empresarial de la familia?

A mí me gusta mucho trabajar a medida de las necesidades de esa empresa y esa familia qué posibilidades hay dentro de la familia empresaria para la sucesión, de cualquier forma es como te comentaba, en relación a la propiedad, y a suceder como accionista y propietario eso no está en duda y hay que formar a los futuros accionistas y propietarios porque la propiedad se ejerce salvo que la persona no esté en condiciones física o por algún otro impedimento, ahora en cuanto a el liderazgo de la familia empresaria me parece importante el plan de

que la nueva generación debe conocer todas las áreas de la empresa, creo que quedo un poco obsoleto, hay distintas formas y no hay recetas, creo que el mejor plan es aquel que pueda ayudar a esa familia empresaria generar nuevos empresarios o emprendedores dentro de las siguientes generaciones entonces hoy a mí me gusta más hablar de familia empresaria que familia empresaria y en este plan de formación de sucesores y en el liderazgo me parece importante hablar de esto del espíritu emprendedor que tiene la primera generación y muchas veces por este conservadurismo que se va generando en las nuevas generaciones se va perdiendo la familia empresaria yo creo que hay que volver a esas cuestiones. En cuanto al plan de sucesión es vital el grado de profesionalización y las posibilidades que haya dentro de la organización para empezar a delegar las distintas funciones y seguir evolucionando en pensar en una nueva generación implica siempre, desde mi punto de vista, gestionar una empresa más grande, compleja y profesionalizada desafíos muchos más grandes que el de la generación anterior, porque te vas a encontrar con una empresa que debería evolucionar en cuanto a su tamaño y rentabilidad con una familia más compleja en cuanto a su tamaño y con la necesidad de generar más patrimonio y utilidades ese es el desafío de todas las generaciones, entonces en ese sentido es necesario que el perfil de la nueva generación este más capacitado que la anterior, se espera que ese líder pueda hacer crecer ese patrimonio y dejar el legado a otra generación.

11. ¿Considera conveniente delinear criterios para que familiares ingresen a la firma?

Sí, es muy importante si no caemos en el nepotismo, entonces en ese sentido las herramientas de gestión nos ayudan, luego de descripto el organigrama tenemos alguien de la familia que los pueda abordar en buena hora pero siempre en el marco de que una empresa que sabe que va a necesitar para cada puesto sus objetivos y remuneración, en relación con el mercado.

12. ¿Cuál cree usted que es la clave para que una empresa familiar perdure a través de las generaciones?

La clave es trabajar en el sentido de pertenencia, si no me siento parte de algo es difícil que lo quiera, la segunda generación al tratarse de hermanos es mucho más factible que se de ese afecto societario entre los hermanos ya que están acostumbrados a compartir y generar ese sentido de pertenencia, porque los han visto a los padres trabajar en la empresa, pero ya a partir de la tercera generación es la generación anterior la responsable de trabajar ese sentido de pertenencia porque ya los lazos son mucho más débiles en un estadio de primos y mucho más en una cuarta generación, es importante hacer sentir a la nueva generación que la empresa es propia y suya.

7.2.2 Entrevista N°2: Dr. Leandro Glikin, actual Director de CAPS Consultores.

Nombre del entrevistado: Leonardo J. Glikin

Cargo del entrevistado: Director de CAPS Consultores

1. ¿Qué se entiende por empresa familiar?

Nosotros la definimos como aquella empresa que, sea a través del trabajo de los miembros de la familia, de su participación en el Directorio o de su condición de accionistas mayoritarios, evidencia la vocación de continuidad familiar en la siguiente generación

2. ¿Porque una empresa familiar es una empresa diferente?

- a. Es necesario cuidar las buenas relaciones familiares, y eso implica mayor tolerancia que en una empresa de socios no familiares.
- b. Al mismo tiempo, hay mayor confianza en los integrantes de la familia que trabajan en la empresa.
- c. Hay una mayor vocación de continuidad de los integrantes respecto de los trabajadores no familiares.
- d. Existe un mayor riesgo de confusión de roles familiares y empresariales.

3. ¿Por qué son importantes la cultura y los valores en la empresa familiar?

Son los factores de cohesión que llevan a un liderazgo efectivo, y a una motivación auténtica por parte de los integrantes de la familia para generar continuidad

4. ¿Cuáles son los principales problemas que debe afrontar una empresa familiar?
 - a. La división de funciones entre sus integrantes.
 - b. Poner límites a los familiares que no discriminan entre su condición de dueños (actuales o futuros) y sus competencias laborales
 - c. Los conflictos familiares que se arrastran a la empresa
 - d. La excesiva “familiaridad” para la toma de decisiones, lo que le quita objetividad a la empresa.
 - e. El proceso de sucesión de una generación a otra.

5. ¿Qué se entiende por protocolo familiar?

Ver el sitio www.elprotocolofamiliar.com.ar

6. ¿Qué hay que tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de sucesión en la empresa familiar?
 - a. La estructura de la empresa: descripción de puestos, organigrama, manual de funciones, objetivos y responsabilidades de cada puesto
 - b. Los factores de capital humano:
 - c. Cuestiones emocionales: entre integrantes de la familia y con los no familiares
 - d. Capacidad y preparación de las personas para hacerse cargo de la estructura.
 - e. Los acuerdos entre los miembros de la familia propietaria
 - f. La clara diferenciación entre los herederos (quienes reciben el patrimonio, y no se involucran con la empresa) y los sucesores, que son los continuadores de la empresa, que deben ser formados para ello. (ver www.caps-empresas.com.ar)
7. ¿En qué momento debe la empresa familiar optar por la elaboración de un plan de sucesión?

Se parte de la base de que siempre hay que tener una estrategia de salida. Por lo tanto, desde el comienzo de la empresa debería haber un plan de sucesión, que evolucionará a lo largo del tiempo, y será especialmente relevante cuando el líder tiene aproximadamente 55 años y más, ya que lo mejor es que, si quiere seguir trabajando a partir de los 65 años, lo pueda hacer más relajado, y no porque, si no trabaja, la empresa se cae.

8. ¿Qué le ocurrirá a una empresa familiar si no lo realiza?

Caos. Falta de definición de roles. Detención en su proceso de crecimiento. Malestar y desmotivación de las nuevas generaciones. Conflictos intergeneracionales. Falta de competitividad. Pérdida de talentos, quienes, cansados de los conflictos, buscan otro destino.

9. ¿Cree que es importante formar fuera del negocio a las nuevas generaciones o que es preferible que entren desde jóvenes a trabajar en la empresa familiar para aprender de la cultura empresarial de la familia?

La experiencia afuera permite a los jóvenes entender y valorar la empresa familiar. En ningún otro lugar se los va a tratar tan bien, con tanta deferencia y cuidado, y por eso, un tiempo afuera de la empresa familiar ayuda a los jóvenes a ser más felices una vez que se incorporan.

Por otro lado, visto desde el personal de la empresa, tener como compañero de trabajo a un joven excesivamente inmaduro e inexperto va en contra de la posibilidad de valorarlo a medida que escala posiciones en la empresa. Los “pecados de juventud” no ayudan a que los jóvenes familiares ejerzan el liderazgo que habitualmente les queda reservado.

10. ¿Considera conveniente delinear criterios para que familiares ingresen a la firma?

Sin duda! Es la única manera de evitar conflictos.

11. ¿Qué pasa cuando no hay nadie que quiera o pueda encargarse del negocio familiar?

Esto obliga a pensar en terceros profesionales para hacerse cargo del gerenciamiento; entrenar a los familiares para las funciones de auditoría; y si aun así, no se logra generar continuidad, hay que pensar en estrategias de venta o fusión de la empresa.

12. ¿cuál cree usted que es la clave para que una empresa familiar perdure a través de las generaciones?
- Una visión compartida.
 - Una misión consensuada
 - Valores en común, que incluyan, especialmente, el valor de lo familiar para hacer negocios.
 - Un liderazgo efectivo con plena conciencia de la continuidad familiar de la empresa.
 - Pautas de orden, a través del protocolo familiar.

7.2.3 Entrevista N°3: Ana Bravo, consultora asociada al Club Argentino de Negocios Familiares.

Nombre del entrevistado: Ana Bravo

Cargo del entrevistado: Socia del CANF

1. ¿Qué se entiende por empresa familiar?

En nuestro punto de vista lo que se entiende por empresa familiar a diferencia a un corporativo en este caso es que todo el capital o gran parte de él es parte de una familia juntamente, a diferencia de un corporativo donde hay más socios que no son familiares, algunos se conocen y otros no, y si vamos a una multinacional, si nos vamos a esa escala, los socios no tienen por qué conocerse. Otra de las características de las empresas familiares es que por lo menos desde nuestra

experiencia es que se encargan en trabajar en su forma de operar con la misma familia de acuerdo con sus preocupaciones:

-Están las empresas familiares que están más preocupadas por la familia en lugar del negocio y la empresa se convierte en una “fundación” y con tal de tener a los miembros de la familia contento dejan de lado la preocupación por el negocio.

-Después está lo contrario, tienen el foco puesto en la empresa sin prestar atención en lo que es la familia, son empresas familiares regresivas, debido a que va a llegar un momento en el que si no trabajan los dos ámbitos, negocio y familia de manera paralela pero dentro de un mismo sistema, va a llegar un momento en el que no va a haber miembros de la familia que la puedan sostener debido a que no conocen la empresa ni el negocio.

-Las empresas familiares visionarias, se preocupan por las dos esferas familia y negocio y llevan a cabo ambos niveles. Lo ideal es tener un plan de negocios lo más ordenado posible para encarar esa línea y para lo que es en la familia el conocido “protocolo familiar que es un documento estratégico que, intenta legislar o establecer las reglas de la familia y la empresa. Dentro de lo que es el protocolo familiar se pueden legislar múltiples temas, la verdad es que es casi infinito, o por lo menos desde lo que es nuestro punto de vista depende de la cultura de la empresa, la tradición y de los temas que cada empresa, es muy personal de cada empresa, suele tener la misión, visión de cada negocio, todo lo que es derechos económicos sueldos, sucesiones, compra venta de acciones, manejo de conflictos; estos son temas estándar, y luego cada empresa los puede ir moldeando o modificando de acuerdo a sus necesidades o proyecciones.

2. ¿Porque una empresa familiar es una empresa diferente?

Una empresa familiar funcionan 2 ámbitos que es negocio y familia con lógicas o reglas que se llevan de “patadas” ¿a ver porque?; porque en el negocio hay intereses como por ejemplo, el beneficio, que la empresa crezca, los miembros de la familia que van a estar en el negocio, suelen proteger a los que tienen más

capacidades, los miembros de la familia no son todos iguales, lo que es saludable a que se aspire es que cada integrante de la familia, tenga la posibilidad de elegir si participar o no y que los que lo hagan, tengan las capacidades adecuadas, tengan un plan de desarrollo, tengan un campo de trabajo lo más claro posible, tengan evaluaciones de desempeño, tengan una remuneración acorde a su posición; ahora bien, todas estas lógicas en la familia son totalmente contrarias, en la familia son todos los hijos iguales, se protege al más débil o se le da más herramientas, hay principios como la unión e intereses distintos al negocio, y cuando se los complementa o se los intenta de unir son conflictos; eso creemos que es lo que las diferencia, y en ese sentido el empresario familiar tiene el desafío de gestionar estos dos ámbitos de la mejor forma posible, y una de las herramientas es el protocolo.

3. ¿Por qué son importantes la cultura y los valores en la empresa familiar?

Son muy importantes y es otro de los aspectos que hay que ir transmitiendo a los más jóvenes o las nuevas generaciones, justamente desde que ingresan, uno de los aspectos, que los más grandes deben transmitir es la cultura de la empresa familiar, la historia, visión, valores, para que se vayan ellos también impregnando de esos aspectos. Lo que caracteriza a una empresa familiar es que todas tienen conflictos o problemas similares, pero la tradición historia, cultura es particular en cada una; y por eso quizá el protocolo familiar es desde nuestro punto de vista tiene que ser lo más “customizado” posible a la cultura de la empresa.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que debe afrontar una empresa familiar?

Las empresas familiares pasan por distintos ciclos de vida, en donde al principio una vez que nacen está el fundador con 2 o 3 personas de su confianza, va creciendo y en la medida que va creciendo va incorporando dificultades y se van complejando las situaciones. Llega un momento que ha crecido tanto que las posibilidades de control empiezan a acotarse, una característica del fundador que se escucha frecuentemente es que le cuesta delegar quiere tener todo bajo

control, bueno el tema es que eso empieza a generar problemas, porque, las decisiones no se toman de manera adecuada, empieza justamente a tener problemas para que sus manos puedan controlar todas esta estructura y lo primero que se empieza a percibir es que las posiciones de trabajo no son claras, entonces se complementan, quizá hay dos personas haciendo el mismo puesto, o tareas que hacen dos pero le corresponde a uno, las decisiones se toman quizá tardíamente y esto quizá afecta a las operaciones de la empresa, no se toman de manera adecuada. Las personas comienzan a tener problemas con respecto a la visión, quizá se empieza a complejizar son todas cuestiones de la profesionalización, donde es necesario hacer un cambio en el modelo de gobierno, por más pequeña que sea la empresa, tener en claro la posición del accionista, director, el resto de los empleados, los campos de trabajo y sus tareas críticas, la toma de decisiones; y una vez ordenado eso el resto de los temas que también empiezan a surgir, reuniones de directorio para tomar las decisiones de manera ordenada, de la integración de familiares, de cómo va a ser ese tema, pero lo primero que se empieza a percibir son los temas de la organización, la definición del organigrama que generalmente en las EF no está muy delimitado porque las personas pueden cumplir muchos roles, y también que por ahí cuesta ser totalmente imparciales, por ejemplo una persona puede estar cumpliendo el rol de accionista, director y gerente general, y a la vez trabajo con los hijos y los roles empiezan a mezclarse y confundirse, es un agregado para contribuir a futuros conflictos.

5. ¿Qué se entiende por protocolo familiar?

El protocolo familiar es un documento estratégico en donde las familias suelen legislar o establecer las reglas entre empresa y familia. Nosotros decimos muchas veces que es como la “Constitución Nacional”, es donde van a estar detallados los principios la misión, visión valores, e historia, el primer capítulo es eso; que ayuda, es un instrumento tanto para prevenir conflictos, como para abordarlos de la manera más saludable posible, otra característica del PF, por lo menos desde nuestro punto de vista es que las reglas que nacen allí rigen de ahora para adelante nunca para atrás, no es retroactivo la ley, tanto la

elaboración para los capítulos de base como para las modificaciones que se vayan haciendo sobre los capítulos, porque qué pasa si no estoy en una situación que no me conviene, entonces cambió el protocolo y me beneficio, NO, o sea así como está el protocolo hoy así se aplica y si en el futuro hay que cambiar se cambia pero para adelante, como les mencione los temas son diversos, de acuerdo a cada cultura visión de la empresa, pero si hay temas que son básicos como la integración de familiares, compra-venta de acciones, y modelo de gobierno.

6. ¿Qué hay que tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de sucesión en la empresa familiar?

Si creemos, si una empresa no ordena la sucesión va por la ley Argentina de sucesión normal, nosotros sugerimos y trabajamos para que el plan de sucesión sea lo más ordenado posible.

En las últimas décadas han surgido muchas transformaciones a la humanidad, digo esto para contextualizar porque quiero llegar a un concepto importante. En donde la calidad de vida se ha extendido, en donde eso empieza a generar que distintas generaciones convivan, anteriormente no pasaba esto salía una generación y entraba la siguiente. Ahora con estas transformaciones en el mundo donde la medicina va ayudando a que la calidad de vida mejore, en donde a nivel mundial, el hambre las guerras, problemas que había antiguamente van mutando, hace que las personas vivan más tiempo, por lo tanto para nosotros está bueno cambiar el paradigma de sustitución, esto de que sale uno y entra otro por el de integración generacional.

Es un tema que les cuesta a las empresas familiares tratarlos porque lo conecta con cuestiones o sentimientos que no les gusta tanto, por ejemplo dejar la empresa el abandono, dejar el lugar a otro. Por eso lo que siempre sugerimos es que la integración/sucesión se empiece a generar desde lo más pequeños posibles, que los chicos conozcan la empresa, como si fuera un juego, no van a emprender del negocio en sí, pero van a empezar a sentir el aliento, el cariño y el amor que los padres invierten en la empresa. En la medida que uno va

creciendo va conociendo el negocio, y eso se va dando de manera bastante más natural, esta integración, llegado un momento el familiar puede llegar a tener la necesidad o el deseo de integrarse o no, pero bueno ya va a tener un recorrido y esa integración se daría de manera más saludable, está bueno que se tenga un plan de integración, a ver hay familiares que quizá no quieran trabajar en la empresa, pero en un futuro es posible que sean accionistas, o por lo menos a eso se aspira.

7. ¿En qué momento debe la empresa familiar optar por la elaboración de un plan de sucesión?

Va a depender de cada compañía, pero cuanto antes mejor, de modo de tener esas reglas o algunas de ellas ya establecidas, ¿y cuánto tiempo lleva?, para nosotros o por lo menos como nosotros lo hacemos es prácticamente casi infinita la elaboración del protocolo familiar. Primero hacemos una primera reunión de sensibilización con toda la familia, en la que les contamos o explicamos los principios de la empresa familiar, posibles conflictos, que es el protocolo familiar y ahí la familia, hace como un mapa de cuales son todos los temas que desea legislar, ahí dicen bueno empezamos por tal capítulo y se empiezan a hacer reuniones, nosotros las llevamos cada 20 días o 1 vez al mes por lo menos y duramente 3-4 horas nos juntamos, de acuerdo a los temas que se vayan definiendo a aplicar vamos haciendo preguntas, interrogantes, proponiendo ideas; otra cosa importante es que los temas no es que bueno vamos a hacer modelo de gobierno, quizá empezamos con modelo de gobierno y en el medio surge algo que desarrollamos la mitad y después integración de familia y por ahí compra-venta de acciones y desarrollamos sobre eso, por eso digo que nuestro proceso es bastante largo. ¿Porque digo que es bastante largo? O sea hay modelos donde vos te bajas por internet el protocolo, completas imprimís y ya está, pero ahora lo que faltó en todo ese proceso es, que para nosotros es lo más importante, no es el documento terminado, sino las conversaciones que permite el protocolo, porque es un acuerdo moral, si bien hoy en Argentina hay posibilidades de meterlo en el Estatuto, y tengas algún tipo de legislación legal, es parte de un acuerdo moral, porque hay cosas en las que no te puedes apoyar

en la ley, entonces para que sea realmente aplicable tiene que haber una conversación muy larga y sólida para que este documento tenga validez y valor.

8. ¿Qué le ocurrirá a una empresa familiar si no lo realiza?

Bueno, como les mencionaba al principio a partir de la clasificación de las empresas familiares una de las consecuencias es que los conflictos terminan superando la sustentabilidad y llega un punto donde es imposible convivir y se puede disolver. El protocolo familiar lo que trata de hacer es evitar esos conflictos y si aparecen abordarlos de la mejor manera posible.

9. ¿Es conveniente incluir un asesor externo en este proceso?

Si, nosotros lo que sugerimos es que haya siempre una “triangulación”, que puede ser una persona externa, un consultor a un colega amigo, que por supuesto conozca de negocios, aunque no conozca el negocio ese en particular, y tenga la capacidad para poder triangular esa situación, es lo que estábamos hablando, hacer el temario, hacer la agenda, a avisarle a los familiares, nos vamos a juntar, estos temas vamos a entablar, necesitamos que la información esté previamente organizada y que en la reunión vaya tratando de enfocar o que los temas no se vayan y también al ser un externo le va a dar a la comunicación una dinámica distinta; los temas se van a tratar de una forma, más serio, y con un menor nivel de conflictividad, y es más imparcial. Nosotros por ejemplo ahora tenemos unos clientes que venimos trabajando hace bastante tiempo una de las cosas que hacemos son reuniones de directorio, y además de estar nosotros como consultores y triangular la conversación, ellos en el último tiempo también incluyeron a la tercera generación, en las reuniones de directorio, entonces entre nuestra presencia más la presencia de la tercera generación la dinámica ha cambiado y los temas sensibles se siguen tratando, aunque sean muy difíciles, aunque sea muy conflictivos, ahora quizá la forma en que se dice las cosas o se deciden va siendo más saludable o menos conflictivas que antes, digamos es como otro complemento.

10. ¿Es necesario crear un Consejo Familiar para evitar los conflictos?

Si, una empresa familiar se divide en dos niveles, el de propiedad y el de gestión, en el de propiedad es donde están los accionistas, los directores, que representan a los accionistas, y allí también esta como staff del directorio el Consejo familiar, nosotros sugerimos que cuando se haga un consejo familiar se constituya por miembros justamente de la familia que pueden estar o no trabajando en la empresa, pueden ser algunos mismos miembros de directorio, y que tengan a la vez el perfil que están aquellos que están más conectados con la visión, misión y los valores con la capacidad de poder transmitir esos principios, con la capacidad de estar atentos a lo que quieran las nuevas generaciones, por donde andan, el consejo familiar también es el que propicia a que se haga el protocolo familiar, el que se encarga que este esté actualizado, es el que organiza los días de familia, todo protocolo familiar tiene una comisión redactora, pero no puede quedar ahí, entonces se hacen días de familia, que son días que se va a hablar de la empresa, donde se convoca a todos los miembros, políticos, niños, bebes, todos vienen al día de familia, y allí se les cuenta cuales son las actualizaciones del protocolo familiar, en qué anda la empresa, es un día para hablar de la empresa, y eso también es lo que hace el consejo familiar y nosotros sugerimos que este como asesor del directorio.

11. ¿Qué pasa cuando no hay nadie que quiera o pueda encargarse del negocio familiar?

Lo que sugerimos es que por lo menos conozcan el negocio o tengan las seguridades para actuar como futuros accionistas, es totalmente respetable que ningún miembro de la familia quiera seguir con la gestión, pero si se proyecta que esa empresa familiar siga siendo familiar en un futuro, que por lo menos conozca del negocio para el día de mañana controlarlo y que lo gestione terceros, no hay problema, pero la propiedad no.

12. ¿Cuál cree usted que es la clave para que una empresa familiar perdure a través de las generaciones?

Desde mi punto de vista la suficiente inteligencia emocional para llevar a cabo adelante estas conversaciones y manejo de conflictos y eso es una habilidad que

se desarrolla no es algo innato, que los miembros de la empresa familiar se puedan preparar para desarrollar la inteligencia emocional para mi es clave.